

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badi
MOSTAGANEM

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص : تسيير إستراتيجي.

تسيير إدارة الموارد البشرية في ظل الإدارة الحديثة

دراسة حالة "بلدية منصور ولاية مستغانم"

المشرف الأستاذ :

د د د

مقدمة من طرف الطلبة :

د . بو ظراف الجيلالي.

✓ مختار تواتي

✓ بحار العربي

أعضاء لجنة المناقشة

الإسم واللقب	الرتبة	الصفة	عن جامعة
د. مكايي محمد الأمين	أستاذ محاضراً	رئيساً	جامعة مستغانم
د. بو ظراف الجيلالي	أستاذ تعليم العالي	مقرر	جامعة مستغانم
د. شهيدة عبد الله	أستاذ مساعد	مناقشة	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2023/2022

	كلمة الشكر
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول والملحق والأشكال
1	مقدمة عامة
الفصل الأول: مدخل إستراتيجي عام للإدارة الموارد البشرية	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية ،نشأتها ،تطورها
7	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
7	الفرع الأول: وجهة النظر التقليدية
7	الفرع الثاني: وجهة النظر الحديثة
8	المطلب الثاني: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية
8	الفرع الأول: نشأة إدارة الموارد البشرية
9	الفرع الثاني: تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية
10	المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
11	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهميتها
11	الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
11	الفرع الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
12	المطلب الثاني: إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة
12	الفرع الأول: إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية
13	الفرع الثاني: تصميم وصياغة إستراتيجية المنظمة
14	الفرع الثالث: أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
16	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: أهمية الإدارة الحديثة ودورها في تطوير الموارد البشرية	
17	تمهيد
17	المبحث الأول: ماهية الإدارة الحديثة للموارد البشرية
17	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الحديثة للموارد البشرية
17	الفرع الأول: تعريف الإدارة الحديثة للموارد البشرية
17	الفرع الثاني: أهمية الإدارة الحديثة للموارد البشرية
18	الفرع الثالث: دور الإدارة الحديثة للموارد البشرية

فهرس المحتويات

18	المطلب الثاني: خصائص الإدارة الحديثة والتحديات التي تواجهها
18	الفرع الأول: خصائص الإدارة الحديثة
19	الفرع الثاني: التحديات التي تواجه الإدارة الحديثة للموارد البشرية
21	المبحث الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأهدافها
21	المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
21	الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
21	الفرع الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
22	الفرع الثالث: مكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
22	المطلب الثاني: أهداف ومجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
22	الفرع الأول: أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
24	الفرع الثاني: مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
27	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: واقع تسيير إدارة الموارد البشرية بأساليب حديثة بمؤسسة عمومية "دراسة حالة بلدية منصوره"
28	تمهيد
29	المبحث الأول: مدخل عام للمؤسسة محل الدراسة
29	المطلب الأول: بطاقة فنية عن بلدية منصوره
29	الفرع الأول: نشأة بلدية منصوره
29	الفرع الثاني: تعريف عام لبلدية منصوره
29	المطلب الثاني: البنية التنظيمية لبلدية منصوره وأهدافها
31	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لبلدية منصوره
32	الفرع الثاني: أهداف بلدية منصوره
32	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة وأدوات تحليل البيانات
32	المطلب الأول: عينة الدراسة وخصائصها
32	الفرع الأول: تحديد عينة الدراسة
32	الفرع الثاني: خصائص عينة الدراسة
37	المطلب الثاني: أدوات تحليل البيانات
37	الفرع الأول: الأدوات المستعملة في جمع البيانات
42	الفرع الثاني: أساليب معالجة البيانات المستخدمة
46	المطلب الثالث: تحليل نتائج وإختبار الفرضيات
46	الفرع الأول: تحليل النتائج
47	الفرع الثاني: إختبار صحة نتائج الفرضيات

فهرس المحتويات

51	خلاصة الفصل الثالث
52	خاتمة عامة
55	الاقتراحات و التوصيات
56	قائمة المراجع
59	قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	المجالات الممكن توفيرها من خلال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	01
33	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	02
34	توزيع مفردات العينة حسب العمر	03
35	توزيع مفردات العينة حسب المستوى الدراسي	04
36	توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية	05
42	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والإتجاه العام للتوظيف (إستقطاب، إختيار، التعيين)	06
43	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والإتجاه العام للتكوين (التدريب في البلدية)	07
44	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والإتجاه العام لتقييم الأداء	08
45	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والإتجاه العام للترقية	09
46	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد تسيير الموارد البشرية	10
46	متوسطات لأبعاد تسيير الموارد البشرية	11
47	مصفوفة الإرتباط بين أبعاد التسيير الحديث للإدارة الموارد البشرية وتسيير إدارة الموارد البشرية	12
48	إختبار التباين للإنحدار المتعدد لإختيار العلاقة بين تسيير إدارة الموارد البشرية والمتغيرات الشخصية	13

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
30	الهيكل التنظيمي للبلدية	
33	نسب توزيع الجنس للأفراد العينة	01
34	نسب توزيع العمر للأفراد العينة	02
35	نسب توزيع المستوى الدراسي للأفراد العينة	03
36	نسب توزيع الأقدمية لأفراد العينة	04

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	رقم الملحق
36	استمارة الاستبيان	01
59	إعلان عن التوظيف	02
60	محضر التنصيب	03
61	قرار التعيين	04
62	قرار التكوين	05
63	إستمارة تقييم الأداء	06
64	قرار الترقية في الرتبة	07
65	قرار الترقية في الدرجة	08

التشكرات

بسم الله الرحمن الرحيم "قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم"
نشكر الله عز وجل على توفيقه وإحسانه حمدا له على فضله وإمتنانه على كل النعم
الظاهرة والباطنة وإن وفقنا لإتمام هذا العمل فإن أصبنا فمن الله وحده وإن أخطأنا فمننا
ومن الشيطان

يسرنا يسرنا أن نتوجه بالشكر والتقدير والعرفان للأستاذ الفاضل "بوظراف الجيلالي"
المشرف على هذه المذكرة على كل ما قدمه من نصح وتوجيه وإرشاد خلال فترة إعداد هذه
المذكرة ، نسأل الله عز وجل أن يجازيه خير الجزاء ، كذلك نتقدم بالشكر لكل أساتذة كلية
العلوم الإقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير ونخص بالذكر الدكتور "مقراد عبد الله"،
الدكتور شهيدة عبد الله ، كما نتقدم بشكرنا لأعضاء لجنة المناقشة مسبقا على قبولهم
مناقشة هذه المذكرة

كما نتقدم بشكرنا الخاص إلى السادة : رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية منصوره
"السيد نكاع منصور" والأمين العام للبلدية السيد "منصورة تواتي" الذين منحوا لنا الفرصة
لإتمام الدراسات العليا، كما لا ننسى موظفي مصلحة المستخدمين لبلدية منصوره الذين
قدموا لنا يد العون والتسهيلات ونخص بالذكر السيدة نجار فتيحة التي لم تبخل علينا
بتقديم المعلومات الكافية عن سير المصلحة ، والسيد عدلي محمد الأمين مهندس في الإعلام
الألي بالبلدية

ونسأل الله أن نكون قد وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع

إهداء

أحمد الله حمدا كثيرا على كل النعم التي لا تعد ولا تحصى ، باسط اليدين بالنعم والعطاء
مالك الملك ذو الجلال والإكرام ، منبع التوفيق مسير الأعمال الذي سير لنا الدرب وسخر لنا
الأسباب فلك الحمد والشكر حتى ترضى يا رب العالمين

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى أغلى ما أملك في الدنيا ، وإلى من لا معنى للحياة بدونهما إلى الوالدين العزيزين أبي الغالي
"عبد القادر" اللهم أشفيه وعافية وأطل في عمره يا رب العالمين ، وإلى أمي المرحومة "فاطمة"
التي لا مكان للحنان بدونها ولا مكان للسعادة إلا بقربها فيارب أرحمها ونور قبرها وأجعله
روضة من رياض الجنة وأسكنها الفردوس الأعلى مع النبيين والصديقين والشهداء يا أرحم
الراحمين.

وإلى أخواتي وأخوتي وأبنائهما وعائلتهما ، وإلى عائلتي الكريمة زوجتي وبناتي وأبنائي خاصة
الكتكوتين "عبد الرزاق وعبد الرحمان" فاللهم أحفظهما بحفظك وأسترهما بسارك، ومتعني
بهما وهما في طاعتك والنجاح في دراستهما يا أرحم الراحمين يا رب العالمين

وإلى كل زملائي في الجامعة وزملائي وزملائي في العمل خاصة الذين ساعدونا في إنجاز هذه

المذكورة .

إهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع هذا إلى من علمني ولقنني أولى أبجديات
الحياه وفتح طريقي بنصائحه وتوجيهاته التي أثارت دربي "أبي" الغالي الذي ساندني
بالنفس والنفيس.

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها ، ريحانة حياتي وبهجتها ، سرنجاحي
وتوفيقي بعد الله "أمي" الغالية رحمها الله.

إلى زوجتي العزيزة وأبنائي "أحمد والحاج" الأعزاء زميلي في العمل "مختارتواتي".
إلى كل الزملاء العاملين والموظفين ببلدية منصوره.

الفصل الأول

مدخل إستراتيجي عام لإدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية ، نشأتها ، تطورها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهميتها.

المطلب الثاني: إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة .

مقدمة

تعدّ إدارة الموارد البشرية من أهمّ وأبرز وظائف الإدارة ، وذلك لتركيزها على العنصر البشري خاصة في العصر الحديث ، و الذي ركز عليه أغلب الباحثين المعاصرين و الذي سبقوهم في مجال إدارة و تنمية الموارد البشرية حيث كان في السابق ينظر إلى المورد البشري بأنه أداة إنتاج فقط و أن المنظمة هي التي تنتج أفضل بضاعة التي همها رأس المال المادي .

لم يكن هناك إهتمام كبير بإدارة الموارد البشرية في مرحلة ما قبل التصنيع حيث كان أول بداية الموارد البشرية عن طريق تكوين نقابات من العمال من أجل النظر في وضعية ظروف العمل خلال القرن الثامن عشر بسبب الثورة الصناعية مما أدى إلى صعوبة الإتصال بين الموظفين وأرباب العمل لكثرة الإنشغالات ، و مع تطوّر الأنظمة أصبح المورد البشري من الموارد الرئيسية للمنظمة ، و عليه كان لابد التركيز على القوى العاملة في المنظمة و على رأسها العنصر أو المورد البشري و التركيز على متابعة و مراجعة مشاكلهم.

أن التوسع و التطور الصناعي الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العمالية في المنظمة. حيث بدأت المشاكل بين الإدارة و الموارد البشرية مما أدى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى و تحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة ، و كذا التوسع الكبير في التعليم و فرض الثقافة أمام العاملين ممّا أدى إلى زيادة الوعي نتيجة إرتفاع مستواهم الثقافي و التعليمي الذي بدوره يحتاج إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة للموارد البشرية .

إن مستقبل المنظمات الحديثة ينتصر على العنصر البشري الذي يقود إلى رأس المال الفكري و المعرفي الذي تنافس على جذبه أو المحافظة عليه من خلال وظائف تقليدية لتحليل و تصميم الأعمال و التوصيف الوظيفي الدقيق و التدريب و التطوير و إدارة الأداء و غيرها ، فالمنظمة التي تتبع خطة استراتيجية محكمة في إدارة الموارد البشرية تعد من المنظمات الناجحة و المستقرة ، و يرجع كل ذلك الى مسيرين و موظفين توفرت قيم الكفاءة و حسن القيادة لذا فإن العنصر البشري هو الذي لعب دورا حاسما في قيام المنظمة و تطورها و خلق منها ميزة تنافسية لمواجهة التحديات في كل الميادين الاجتماعية ، الإقتصادية... الخ .

إنّ التطور التكنولوجي الحاصل في دول العالم تتأثر به كذلك إدارة الموارد البشرية من خلال الأداء داخل المنظمة من الإدارة التقليدية إلى الإدارة التكنولوجية الحديثة ، فالإدارة العصرية تطورت و

أصبح فيها تسيير الموارد البشرية يعتمد على أدوات التخطيط والبرمجة من خلال تحديد الأهداف ، وانتقاء أدوات التنبؤ والتقييم فاستطاعت أن تحقق الفعالية وتحسين مردودية موظفيها من خلال شتى أنواع التحفيز ، فإدارة الموارد البشرية تعتبر القلب النابض للإدارة الحديثة ، وعليه وجب على المنظمات أن تدارك فعالية المورد البشري والاهتمام به عن طريق تطوير إدارة الموارد البشرية بإستراتيجية إدارية محكمة وحديثة .

وعلى هذا الأساس لا يسعنا الا طرح الإشكالية التالية :

1- كيف تساهم الإدارة الحديثة في تسيير إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة ؟

التساؤلات الفرعية :

من الإشكالية المطروحة التي تم إدراجها يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية :

1. ماذا المقصود بالإدارة الموارد البشرية وما أهميتها ؟
2. ما هي الآليات الحديثة للتوظيف (الإستقطاب) العاملين ؟
3. ما هي الأساليب الحديثة في تكوين العاملين؟
4. كيف يتم تقييم إدارة الموارد البشرية أداء العاملين ؟
5. كيف يتم ترقية الموظفين العاملين بالطرق الحديثة ؟

أولاً: أسباب إختيار الموضوع.

- ضعف الاهتمام في التسيير بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات خاصة الدول النامية ومنهم الجزائر.
- إهمال التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات والاهتمام أكثر بالموارد المالية.
- عجز بعض الدول في الاندماج الاقتصاد العالمي المبني على كفاءة الأفراد والمعرفة و الجودة.
- النظر إلى المورد البشري على أنه أداة خدماتية وكسب به رأس المال

ثانياً: فرضيات الدراسة .

للإجابة على هذه التساؤلات تمت صياغة الفرضيات لتوجيه مسار البحث ومن ثم تأكيد مدى صحة أو نفي كل منها وهي كالتالي :

- يقصد بإدارة الموارد البشرية هي إدارة القوى العاملة للمنظمات وتختص بإستقطاب (جذب) الموظفين ، التكوين ، التقييم ، مكافأة الموظفين وكذلك متابعة قيادة المنظمة والامتثال بقوانين العمل.
- لإدارة الموارد البشرية الحديثة عدة أليات في التوظيف (الإستقطاب) العاملين من الإعلان عن المناصب الشاغرة إلى غاية التعيين في منصب الشغل.
- يتم تكوين العاملين بالأساليب الحديثة عبر برامج تكوينية حضورية وعن بعد وبشكل مستمر.
- تقييم إدارة الموارد البشرية الحديثة أداء العاملين وفق أسس موضوعية حديثة ومرنة في إستخدام معايير حديثة وواضحة.
- يتم ترقية الموظفين وفق معايير مخصصة لهذا الغرض بالطرق الحديثة.

ثالثا : أسباب اختيار الموضوع.

- ضعف الاهتمام في التسيير بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات خاصة الدول النامية ومنهم الجزائر.
- إهمال التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات والاهتمام أكثر بالموارد المالية.
- عجز بعض الدول في الاندماج الاقتصاد العالمي المبني على كفاءة الأفراد والمعرفة و الجودة .
- النظر إلى المورد البشري على انه أداة خدمتية وكسب به رأس المال

رابعا: فرضيات الدراسة.

للإجابة على هذه التساؤلات، تمت صياغة الفرضيات لتوجيه مسار البحث من ثم تأكيد مدى صحة أو نفي كل منها وهي كالتالي:

- يقصد بإدارة الموارد البشرية هي إدارة القوى العاملة للمنظمات وتختص بجذب الموظفين والاختيار، التكوين، التقييم، مكافأة الموظفين وكذلك متابعه قياده المنظمة وثقافة تنظيمية والامتثال بقوانين العمل.
- الإدارة الحديثة هي أسلوب يقوم على إدارة وتوجيه الموارد البشرية لبلوغ نتائج وأهداف مشتركة ترضي المستفيدين من تحقيقها وتؤمن للعاملين الشعور بالسعادة، التوزيع المناسب والعادل لكل فرد من المهاب حسب قدرته .
- الإدارة الحديثة في تسيير الموارد البشرية هي المسؤولة عن تحقيق التكامل الداخلي للمنظمة من خلال التنسيق والربط بين جهود العاملين الموارد الأخرى حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمة.

خامسا: أهداف الدراسة .

أما عن أهداف هذه الدراسة فأنها تهدف إلى النقاط التالية:

- إبراز المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية أو توضيح سيرها .
- محاوله توجيه النظر إلى تطور إدارة الموارد البشرية بالمفاهيم الحديثة .
- المساهمة في دعم البحث العلمي التي يقوم به الطالب بالمواضيع الحديثة.
- حثّ الإدارة الجزائرية على الاهتمام أكثر بإدارة الموارد البشرية الحديثة ومعاصرتها حسب الوقت الراهن.

سادسا : أهميّة الدراسة.

- موضوع البحث يعتبر احد دعائم المؤسسة في جميع عملياتها الإدارية في تحقيق أهداف المنظمة والتغلب على الصعوبات التي تقف أمامها
- يمكن أن يساهم هذا البحث في تطور إدارة الموارد البشرية للمؤسسات وجعله كاداه جوهريه للوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها.
- المساهمة في إثراء المعلومات المتعلقة بالبحث
- كون معظم المؤسسات الوطنية الجزائرية رغم توفرها على طاقات بشريه ذات قدرات ومؤهلات عالية إلا أنها لا تحسن استغلالها ولا تعطي لها أي فرصة بسبب ضعف التسيير إدارة الموارد البشرية .

سابعا : الصعوبات التي واجهت البحث.

- قلة الحصول على المراجع بخصوص إدارة تسيير الموارد البشرية الحديثة.
- عدم التخصص في إدارة الموارد البشرية في مواضيع السابقة .

ثامنا : الدراسات السابقة تقييم.

تم الاطلاع على الكثير من الدراسات الجامعية التي تمت ضمن مواضيع تسيير الموارد منها

- 1- تسيير الموارد البشرية ودورهم في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة 2004 تناولت الدراسة مفهوم وتطور تسيير الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة على مؤسستين اقتصاديتين لقد وصلت...إلى وجود نقص كبير في إدارة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات.
- 2- دور الموارد البشرية والاتصال في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة العمومية "حالة الجزائر" معهد العلوم الاقتصادية، جامعه الجزائر1998، اعتمدت الدراسة مفهوم الموارد البشرية والاتصال مع إظهار دورها في نظام التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة العمومية، وقد وصل الباحث إلى انه لم يتم الاستفادة من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والاتصال وأن أغلبهم ليس له أدنى فكره ونظريات عن تسيير الموارد البشرية.

تمهيد :

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في أي مؤسسة، حيث إنها تهتم بالعنصر البشري الذي يعمل على إنجاز المهام والأنشطة والمشاريع التي تسعى إليها مختلف المؤسسات ولهذا الأخير دورا هاما ورئيسا في تحقيق الأهداف. إن استراتيجية التنمية والتطوير داخل المؤسسات يجب أن لا تغفل أهمية التكامل والارتباط بين رأس المال المادي والبشري باعتبارهما عنصرا أساسيان يمتزجان امتزاجا كاملا في تحقيق النشاط الاستراتيجي، حيث إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بهذا المعنى يشير إلى مجموعة الاستراتيجيات الخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة الهادفة إلى مواجهة التغيرات البيئية.

وعليه قسمنا هذا العمل إلى مبحثين وهما

المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية، نشأتها وتطورها.

المبحث الثاني: ما هي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية ، نشأتها وتطورها.

المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية.

تعد إدارة الموارد البشرية الأركان الرئيسية للمنظمة لإرتكازها على الإنسان الذي يعتبر أهم مورد لدى المنظمة وأكثر تأثيرا في الإنتاجية والمردودية على الإطلاق.

فإدارة الموارد البشرية الفعالة تعني باختصار الاستقطاب والاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر وتنمية كفاءته وقدراته وخبراته وتحفيزه أكثر على العمل، ولذلك عكف علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستغلال الأمثل لهذه الموارد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية بدءا من التخطيط الانتقاء، التوظيف، التدريب، التكوين، الحوافز التقييم، التقدير والاهتمام بكل ما له صلة بالعنصر البشري واعتبارا لأهمية ودور فقد ظل مفهوم إدارة الموارد البشرية مرنا ومطاطا يشمل كل ما له صلة بالعنصر البشري علميا وعمليا ،ولذلك لا يوجد تعريف موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية بل وجهات نظر متنوعة منها:

الفرع الأول : وجهة النظر التقليدية.

ويرى أنصارها هي في الواقع مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنظمات بحيث يقتصر دورها على الاطلاع بالأعمال روتينية تنفيذية، كحفظ ملفات العاملين وضبط ومتابعة مواقيت العمل والإجازات، ومن ثم فان تأثير ضئيل على نجاح وكفاءة المنظمة.

الفرع الثاني: وجهة النظر الحديثة.

وتنطلق أهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنظمات، ومن ثم فإن دور إدارة الموارد البشرية يعد في نظر الكثير من الممارسين من أهم الوظائف الإدارية في المنظمة التي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج والمالية، بل وأنها في العديد من الأنشطة الأخرى كالتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية جذب واستقطاب الموارد البشرية تدريب وتنمية الموارد البشرية علاوة على الأنشطة التقليدية الأخرى المتعلقة بشؤون الموارد البشرية في المنظمة.

فإدارة الموارد البشرية تعد بمثابة هيئة مساعده للهيكل الأخرى بحيث تزودها بالرأي والمشورة التي تمكنها بكل فاعلية ونجاعة مع العاملين بالمنظمة ولذلك نخلص إلى القول بأن هناك تكامل بين إدارة الموارد البشرية وإدارات أخرى في المنظمة في علاوة على التكامل في الأنشطة تؤدي كهيئة أفقيه

مهام أساسية في المنظمة وفق القواعد ومبادئ وأهداف تتبعها ، فهي تساعد على تدبير احتياجات مختلف المصالح وإدارات .

ومن الموارد البشرية وتوصيف المناصب وتخطيط القوى العاملة والبحث والاستقطاب والانتقاء والتعيين وقياس الكفاءة و متابعة المسار المهني للعاملين من ترقية ونقل وتقييم الأداء.

المطلب الثاني: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: نشأة إدارة الموارد البشرية.

ساعد تدخل الحكومات في تنظيم العلاقة بين أصحاب الأعمال والعمال على ظهور الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية ، إلا أن إدارة الموارد البشرية ظهرت في مجال الخدمة الحكومية أولا فقد كان لإنشاء مجلس الخدمة الحكومية تأثيرا ملحوظا على تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد تضمن القانون المنظم لهذا المجلس بعد الأمور التي إرتبطت بإدارة الموارد البشرية من بينها:

- 1- التعيين في وظائف الخدمة الحكومية عن طريق اختبارات القبول.
- 2- الأمان النسبي الخاص بحق المواطن في وظيفته بعد فترة الاختبار.
- 3- حماية المعينين من الفصل لرفضهم الاشتغال بالسياسة.
- 4- منع النشاط السياسي.
- 5- تشجيع الحياد في التعيين.
- 6- تعيين مراقب عام لإدارة الأمور التي نص عليها القانون، ويتمثل التأثير الأساسي للقانون السابق في تأكيد إتمام التعيين في الوظائف في الحكومة على أساس عنصر الكفاءة إلا أنه نتج تأثير آخر ثانوي ظهر عبر النواب تمثل في تشجيع مجموعة من السياسات الخاصة بالأفراد وتطبيقها في الدوائر الحكومية.

وبالرغم من أنه لم يظهر حتى نهاية القرن 19 موظفون مختصون لتولي مهام الأفراد، إلا أن كتائب التعيين كما كان يطلق عليه كثيرا ما كان يساعد في هذه المهام عن طريق حفظ السجلات ومراجعة المستندات وإقتراح التوصيات في الأمور المتعلقة بالتوظيف والترقية والنقل والإجازات والفصل، حيث يمكننا ان نلخص أهم نقاط النشأة فيما يلي :

- 1- ظهور خبراء الأفراد في قطاع الصناعة.
- 2- ظهور وكلاء التوظيف EMPLOYMENT AGENT .
- 3- ظهور مسؤول الرعاية الاجتماعية Welforsecretaries .
- 4- ظهور خبراء الأجور والمعاشات Waage and pension administrators .
- 5- ظهور الأمن وأطباء الشركة safety specialists and Co physicians .
- 6- ظهور خبراء التدريب training specialists¹ .

الفرع الثاني: تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية.

إن إدارة الموارد البشرية هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية، وسنحاول عرض هذه التطورات.

المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية

وذلك قبل الحرب العالمية الأولى حيث في هذه المرحلة تطورت الحياة الصناعية بظهور الثورة الصناعية حيث في بداية الدورة الصناعية كان لتوظيف عند بوابة المصنع يفتح يمر الأقوياء ثم يغلق، وكان الصناع يمارسون صناعتهم البسيطة في منازلهم وتؤكد على العلاقات بين الشركاء الاجتماعيين، الاتفاقات والعقود الثابتة للتفاعلات بين الأطراف المكونة للعلاقات الصناعية، وكانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنشآت فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت الى زيادة الإنتاج ورأس المال إلا أنها أهملت العامل كإنسان وأعتبرته كآله، وتؤكد الدراسات أن الثورة الصناعية تتشكل وتتلور في شكلها النهائي اعتمادا على طبيعة الاحتكاك والتداخل بنقابات العمال، او اتحاد النقابات وإدارة المنشآت من ناحية نتيجة للتدخل الحكومي من ناحية أخرى.

المرحلة الثانية: مرحلة حركة الإدارة العلمية.

إن هذه المرحلة من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن ال 20 في حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فيدريك تايلور (1856-1915) ، والتي تؤكد على ضرورة ترشيد استخدام العناصر البشرية وتوفير الأسس والشروط المؤمنة للاستخدام الأقصى، حيث

¹ زاهد محمد ديري ، سعادة راغب الكسواني ، المرجع : إدارة العنصر

أعطت تصورا محددا بين العاملين وإدارة من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات العمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل² حيث تهدف هذه المرحلة إلى :

- اتباع الطرق العلمية على التجارب محل الطرق الإدارية القديمة البدائية القائمة على الخطأ والصواب « طريقة تجريبية».

- الفصل بين التخطيط والتنفيذ حيث يتمكن كل فرد أن يعمل بأعلى كفاءة ممكنة.

المرحلة الثالثة: حركة العلاقات الإنسانية.

يمكننا أن نعرف العلاقات الإنسانية على أنها الناتج العام للموقف الاجتماعي الذي يوجد فيه الفرد مع جماعات العمل لتحقيق هدف مشترك وتعمل هذه المرحلة على تنمية إسهامات الأفراد وتحفيزهم بكيفية تاهلهم وتمكنهم من تعظيم النتائج بشكل أكثر على المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات .

حيث إنه يبدأ منهج العلاقات الإنسانية من أن الأفراد بشر لهم حاجياتهم و مطالبهم الخاصة والضرورية ، وعلى صانع القرار أن تستجيب لهذه الرغبات وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف المؤسسة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل³.

المرحلة الرابعة: التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.

خلال فترة السبعينات من هذا القرن ظهر مفهوم جديد لإدارة الأفراد وهو مفهوم إدارة الموارد البشرية حيث ظهرت هناك مجموعة من عوامل ساهمت في صناعة ونشر هذا المصطلح ومن هذه العوامل هي عوامل اقتصادية، عوامل تكنولوجية ،عوامل إدارية، والمستوى الثقافي⁴. وكل هذه العوامل تقوم على أربعة مبادئ تتمثل فيما يلي :

-الأخذ بعين الاعتبار التوافق بين حاجيات المنظمة وحاجيات الأفراد لتطبيق مبادئ الإدارة .

- التسيير الجيد للحياة الوظيفية للأفراد العاملون يمكن أن يكون استثمارا مربحا .

- انشاء إطار عمل مشجع للعاملين على تطوير كفاءاتهم وتحسين مستواهم وكذلك تحسين إجراءات التحسين .

- إشباع الحاجات الاقتصادية بما في ذلك الحاجات العاطفية للعاملين لا بد من تسيير جيد للموارد البشرية في المنظمة .

المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تمهيد :

إنَّ الإهتمام الكثير لإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وفي ظل التغيرات والتحويلات التي يشهدها العالم يتمثل في ضرورة إعطاء المورد البشري المكانة اللائقة ورفع كفاءاتهم الفنية ، العلمية ،

² - صلاح الدين عبد الباقي "الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية الجديدة للنشر ، 2002، ص 22

³- ناصر دادي عدون " ادارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي " دار المحمدية العامة، 1998، ص 6

⁴ - "كريم ذياب أحمد " تحول ادارة الموارد البشرية من الادارة التقليدية الى الادارة الاستراتيجية في منظمات الاعمال

وحثهم على المشاركة بولائهم الذاتي لتحقيق أهداف المؤسسة. بما يتوفر عليهم من مهارات وإمكانيات فنية وإدارية وكل هذا يساهم في إعداد وتنفيذ وسياسيات وبرامج المؤسسة وبالتالي المشاركة في تحقيق الكفاءات الإنتاجية .

المطلب الأول: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأهميتها :

أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

• تعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة و على تدعيم استراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبالتالي فهي مجموع الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم استراتيجية المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية⁵.

• تعرف الإدارة استراتيجية الموارد البشرية: على أنها نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وسياسات وبرامج مناسبة تعمل على إستغلال كل الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة .

• الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي عبارة عن نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة و تطبيق أنظمة، تنفيذ خطط وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل .

• الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي جزء من استراتيجية المؤسسة وتتفاعل معها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، لذا يجب النظر إلى إستراتيجية الموارد البشرية على أنها عملية الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة⁶.

الفرع الثاني: أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

تزداد الحاجة إلى الإهتمام بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات وذلك بسبب زيادة الوعي بالأهمية الموارد البشرية كأصل من أصول المنظمة، فالمنظمات بحاجة إلى المهارات والقدرات البشرية التي توفر لها القدرة على التحدي والتغيرات وهذا ما تملكه وتفعله الكفاءات البشرية وفي ظل العوالة المنظمات لا تعاني من الافتقار إلى تكنولوجيا، بل من صعوبة تشغيلها

⁵ - علي السلمي ، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية دار الغريب مصر 2001 ، ص 41

⁶ - عبد الحكيم أحمد الخزامي " إدارة الموارد البشرية إلى أين " التحديات التجارب و التطلعات ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع مصر 2003 .

وتحليلها، لذلك يجب النظر إلى الأصول البشرية على أنها أصول استراتيجية يجب إدارتها بعناية فائقة وأن تكون جزءاً أساسياً ومكتملاً لإستراتيجية المنظمة⁷ وتظهر أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كالتالي :

- ربط رؤية ورسالة إدارة الموارد البشرية برؤية ورسالة المنظمة مما يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.
- ضمان استمرارية التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا بالمنظمة وتبادل التأثير لكل طرف منها على الآخر .
- معرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للموارد البشرية في سياق التحليل التي تقوم به المنظمة للبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة .
- توجيه الأنشطة الموارد البشرية في نفس الإتجاه التي تسير فيه أنشطة المنظمة.
- تساعد المنظمة في توقع وإدارة التغيرات المستقبلية السريعة في البيئة المحيطة .
- هيئة البيئة الثقافية التي تمكن للعاملين من خلالها المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية⁸

المطلب الثاني : إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة .

الفرع الأول: إجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية: تعتمد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الإجراءات التي لبناء استراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ⁹:

- تحليل المناخ الخارجي للمنظمة: يقصد به التعرف الدقيق المتابعة النشيطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات ورصد اتجاهات الحركة والتطور في العناصر المناخية والتوقع المبكر لتحولات التي يمكن أن تصيب المناخ من أجل تقدير أثارها على عمل الإدارة ويظم المناخ الخارجي كل ما يحيط بالمنظمة بالمؤسسات أو كيانات والتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر وغير مباشر .
- تحليل المناخ الداخلي للمنظمة: يتمثل في المناخ الداخلي للمنظمة في مجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل وتتساند في سبيل تحقيقها ويضم ما يلي :
- الموارد البشرية بمختلف فئاتهم ومهاراتهم ومستوياتهم الوظيفية .

7 - نور الدين مادوري الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في التغيرات التكنولوجية ،2011،

8 - ماهر أحمد ، دار النشر الجامعة الاسكندرية ،2014

9 -كردي أحمد ،إجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية ، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، قسم التنمية الإدارية الموقع الإلكتروني بتاريخ 2019/03/05 [http:// kenanaonline.com](http://kenanaonline.com)

- الوظائف التي تؤدي بواسطة هؤلاء الموارد البشرية على اختلاف درجاتهم من أهمية والتعقيدات والتشابك .
- المعدات والتجهيزات والموارد المادية التي يستعين بها الموارد البشرية في أداء الوظائف .
- النظم والإجراءات والأساليب المتبعة و الواجبة الإتباع لأداء الأعمال .
- التقنية السائدة في المنظمة ومستوى التقدم التقني في أداء الأعمال.
- المعلومات المتوفرة والمستخدمة في اتخاذ القرارات ومباشرة الأعمال المختلفة .
- العلاقات الإنسانية بين الموارد البشرية في المنظمة وما يميزها من إيجابيات كتعاون أو سلبيات كالنزاعات والصراعات .
- العلاقات التنظيمية التي تحدد الأدوار والمهام والمسؤوليات والصلاحيات لكل طرف من أطراف المنظمة كما يعبر عنها بالهيكل التنظيمي، أو كما تعبر عنها العلاقات الفعلية القائمة بين الأطراف (التنظيم الغير رسمي).

الفرع الثاني تصميم وصياغة إستراتيجية المنظمة :

إن صياغة الاستراتيجية يقصد بها وضع خطط طويلة الأمد لتمكين الإدارة العليا من إدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضخ بأسلوب فعال، وقد أشهرت الكثير من الكتابات في مجال الإدارة الاستراتيجية إلى العناصر التي تضمنها عملية تصميم وصياغة الاستراتيجية التي تستوجب توافر خصائص تتعلق بهذه العناصر أو المكونات وضمان نجاح عملية صياغة استراتيجية ويمكن تصنيفها وترتيب مكوناتها كما يلي:¹⁰

تحليل البيئي: ويشمل الحديد البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وهو كالآتي :

_ تحليل وتقييم البيئة الداخلية: ويتضمن تحليل وتخصيص الموارد المتاحة وتحليل وتقييم مختلف العمليات والأنشطة الإدارية والتنظيمية والوظيفية والتي تشمل التسويق الإنتاج والتمويل الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، الثقافة المنظمة البحث والتطوير والذي ينتج عنه كم من هائل من المعلومات التي توضح ويستنتج منها أوجه نقاط القوة والضعف .

_ تحليل وتقسيم البيئة الخارجية: ما يقصد بتحليل البيئة الخارجية بأنها العملية التي يستطيع الاستراتيجيين بواسطتها اختبار الأوضاع البيئية للفرص والتهديدات وتتكون عملية التشخيص من القرارات التي اتخذت بناء على تحليل البيئة¹¹

¹⁰ - محمد نعيمة ، ممارسة الادارة الاستراتيجية، الواقع ومعوقات التطبيق .
- المؤتمر الدولي حول استراتيجيات البيئة (الأعمال المعاصرة)، رؤية و أفكار متجددة ، جامعة فيلاديفيا الاردن يومي 29-30 افريل 2014¹¹

تشكيل رؤية المنظمة: تمثل الرؤية الأساس العام الذي تبنى عليه الرسالة فهي صورة ذهنية للمستقبل المنشود، وتشير إلى ما تطمحه المنظمة إلى تحقيقه والوصول إليه مستقبلاً، ويقوم المخططون سواء كانوا من قيادي المنظمة والعاملين فيها أو مستشارين من خارج المنظمة، بمحاولة تحديد هذه الصورة الذهنية بوضوح وذلك من خلال طرح مجموعة من الخيارات المختلفة لتحديد الرؤية بصورة دقيقة.¹²

صياغة رسالة المنظمة: يصف المنظمون الرسالة إمكانية المنظمة الحالية ويركز على العملاء والأنشطة والتكوين التجاري لها¹³ وعليه فالرسالة هي التي تحدد غرض المنظمة أو السبب في وجودها ويمكن اعتبار الرسالة المنظمة بأنه الشعار الأساس للمنظمة والذي يرفعه أفرادها وتوجهات المنظرين والموجهين في المنظمة.

الفرع الثالث: أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

أهم أبعاد الإدارة الاستراتيجية فيما يلي:¹⁴

- توفير المورد البشري المناسب والمؤهل تأهيلاً علمياً معاصراً، والذي تحتاجه المنظمة من خلال إستراتيجية واضحة ومحددة تتكامل وتتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق المنظمة لرسالتها ورؤيتها، غايتها، أهدافها، ووسائلها.
- إدارة الموارد البشرية هي التي تقوم بإعداد استراتيجياتها وتحديد دورها داخل المنظمة على أن تتماشى هذه الاستراتيجية ومع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي انتشرت أو متوقع انتشارها عالمياً في المنظمة.
- يجب أن تتوافق وظائف إدارة الموارد البشرية مع القيم التي تشتمل عليها ثقافة المنظمة التنظيمية.
- هدف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هو خلق قوة عمل فعالة لديها ولاء وانتماء للمنظمة، وهذا يتطلب عمل استراتيجي على شكل برامج وسياسات في مجال تحفيز، توفير مناخ عمل تنظيمي مناسب يمكن الموارد البشرية من العطاء والتطور.
- على المنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية، حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها والأعمال المنوطة بها.
- النظر الإنفاق على الموارد البشرية وإدارتها على أنها إنفاق رأسمالي أي استثمار له عائد كبير.

¹² - درى عبد الباري، جرادات ناصر، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية" منحنى نظري تطبيقي دار وائل للنشر و التوزيع عمان 2014 ص 187

¹³ - بوحديد ليلي، دور تخطيط استراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية للمنظمات العربية" مجال الحقوق و علوم انسانية، جامعة زيان بن عاشور الجلفة العدد الاقتصادي، المجلد الاول، العدد 25 جانفي 2016، ص 31

¹⁴ - عقيلي عمر، ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، 2005، ص 77-78

- تحديث وبرامج وسياسات الموارد البشرية وسياسات الموارد البشرية باستمرار يجعلها منسجمة مع الاتجاهات المعاصرة والمتعلقة بالموارد البشري .
- يجب على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة لكي تضمن نجاح إستراتيجيتها .
- يجب أن تتماشى استراتيجية المنظمة مع الاتجاه المعاصر في إدارة المنظمات التي يسعى إلى تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة .
- العلاقة مع النقابة جزء من الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يجب النظر إليها على أنها جهة داعمة لجهودها وليست عدوا بمفهوم التقليدي . لذلك يجب التعاون معها لخدمة الطرفين المنظمة والموارد البشرية .

خلاصة الفصل الأول:

تتوقف فعالية إدارة تسيير الموارد البشرية على مدى قوة هذه الفعالية على المواثمة والتكيف بين متطلبات المنظمة من جهة وفق منظور استراتيجي وخصائص ومتطلبات العاملين من جهة أخرى.

وبناء على ما سبق ذكره فإن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ساهمت بشكل كبير على فهم البيئة الداخلية للمنظمة ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة فيها من حيث رسالتها، غايتها، أهدافها وأساليبها الإدارية وكذلك ثقافتها التنظيمية ومتطلبات العمل فيها وغيرها فضلا عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بها.

الفصل الثاني

أهمية الإدارة الحديثة ودورها في تطوير الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية الإدارة الحديثة للموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الحديثة للموارد البشرية.

المطلب الثاني: خصائص الإدارة الحديثة والتحديات التي تواجهها.

المبحث الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأهدافها.

المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

المطلب الثاني: أهداف ومجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية .

تمهيد :

إن ظهور الإدارة الحديثة الموارد البشرية كان نتيجة للعديد من التطورات في الوظائف الأساسية والنشاط الإداري التي جعلتها بحاجة ماسة لوجود إدارة متخصصة تهتم بشؤون المنظمة، ففي المسؤولية عن أهم نشاط لأهم مورد ألا وهو المورد البشري، الذي حظي في عصرنا الحديث بالاهتمام الكبير من طرف الباحثين، فأصبحت الإدارة الحديثة تهتم بسير شؤون الأفراد والعاملين وتضمن لهم كل الظروف الملائمة للقيام بمختلف النشاطات الموكلة إليه وتعزيز وظائفهم وقدراتهم لما يحققه من إنتاجية وربحية وذلك عن طريق تقييم رضاهم باعتبار العنصر البشري العامل الأساسي في المنظمة من خلال صنع بيئة إيجابية في العمل التي يتم من خلالها تشجيع الموظفين على حب العمل وزيادة إنتاجيتهم لتحقيق الأهداف.

المبحث الأول: ما هي الإدارة الحديثة للموارد البشرية .

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الحديثة للموارد البشرية .

الفرع الأول: تعريف الإدارة الحديثة للموارد البشرية.

نظرا لاختلاف وجهات النظر في التعريف يرى بعض الباحثين أن مفهوم الإدارة الحديثة للموارد البشرية هو :

- النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بأعلى كفاءة وإعادة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.¹
- إن إدارة الأفراد تعتبر الوظائف الأساسية في المؤسسة لها نفس أهمية تلك الوظائف والإنتاج التسويقي، التمويل... الخ ، وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة².
- يعتبر البشر مورد بالنسبة للمنظمة فهو يمثل استثمار، لكي تستطيع المنظمة استخدامه وإستغلاله وتنمية هذا الاستثمار فعلمها إدارته بمعنى أنه يتطلب التخطيط، التنظيم، التوجيه والتقييم مثلما يتطلب ذلك استخدام العوامل المادية للإنتاج ، يعتبر المتغير المحوري في كل المنظمات والذي بدونه تفقد الأصول المادية قيمتها، وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية يكون هدفها التفهم والاستخدام الفعال للعلاقة بين الموارد البشرية والمهمة التي تقوم به، إذا يجب التخطيط، والتنظيم وقيادة الموارد البشرية بمعنى أنه يجب إدارتها³.

الفرع الثاني: أهمية الإدارة الحديثة للموارد البشرية.

1 - مصطفى نجيب شلوش ، ادارة الموارد البشرية " ادارة الافراد" ط 1 ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان 1996 ، ص27

2 - صلاح الدين عبد الباقي ، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، دار الجامعية للنشر و التوزيع الاسكندرية ، د.ط مصر 2001 ص 27 .

3 - محمد سعيد سلطان ، غدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية بيروت لبنان 1993 ص 31 .

إن للإدارة الحديثة للموارد البشرية أهمية كبيرة من بينها :

- تساهم في تشخيص الكفاءة والفعالية التنظيمية بواسطة الوسائل المتعلقة بالعاملين، والمؤشرات لقياس كفاءة الأداء والالتزام بالعمل .
- إعداد وتهيئة الموظفين وإدارة الأجور والرواتب والوصف الوظيفي والخدمات وغيرها .
- تعمل على تقديم الإرشاد والنصح للمدراء التنفيذيين يكون للجوانب التي تتعلق بالعاملين في المنظمة من أجل مساعدتهم في رسم السياسات وإدارتها بالإضافة لحل المشكلات في المنظمة تساعد المدراء التنفيذيين في كشف عن المشاكل والصعوبات التي تؤثر في أداء العاملين وفعالية المنظمة .
- تحقيق التنسيق بين كل النشاطات المتعلقة بالموظفين وكذلك المستويات الإدارية للمنظمة بواسطة المناقشة بهذه النشاطات من قبل الإدارة التنفيذية⁴.

الفرع الثالث : دور الإدارة الحديثة للموارد البشرية.

إن الدور الذي تلعبه الإدارة الحديثة للموارد البشرية يتمثل فيما يلي :

1- الدور الاستشاري: بحيث يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بتقديم المشورة والنصح للإدارة العليا للمنظمة في كافة المجالات إدارة الموارد البشرية، ومن ناحية أخرى فإنها تقدم النصح للمديرين التنفيذيين في المشروعات الصغيرة تساعدهم على علاج المشاكل التي تقابلهم فيما يخص العاملين تحت رئاستهم، وعمل الإدارة الحديثة للموارد البشرية هنا استشاري فقط، ويقتصر دورها في تقديم المقترحات والحلول فيما يخص مشاكل الأفراد في الإدارات الأخرى ولهذه الإدارات حق رفض أو قبول هذه المقترحات⁵.

2- الدور التنفيذي : حيث أن الإدارة الحديثة للموارد البشرية تقوم بالعديد من الأعمال التنفيذية مثل أعمال السياسات الخاصة بالقوى العاملة⁶.

3- الدور الرقابي: كما يظهر هنا دور الإدارة الحديثة للموارد البشرية يتمثل في مراقبة أعمال الإدارات الأخرى في مجال الأفراد، وذلك من تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية⁷.

المطلب الثاني : خصائص الإدارة الحديثة والتحديات التي تواجهها.

الفرع الأول: خصائص الإدارة الحديثة.

تتمثل خصائص الإدارة الحديثة للموارد البشرية فيما يلي⁸:

4 - خالد عبد الرحيم الهيثي ، إدارة الموارد البشرية ، ط 2 ، دار وائل للنشر ، عمان للاردن ، ص 125
 5 - أحمد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، منطقت القرن الحادي وعشرين ، دار الكتب القاهرة ، مصر 2000، ص21
 6 - أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، منطقت القرن الحادي وعشرين ، دار الكتب القاهرة ، مصر 2000، ص21
 7 - صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، قسم الاعمال ، دط ، دار الجامعة الجديدة للنشر الاسكندرية ، مصر 2002 ص 71

- وجود سياسات متنافسة تواجه العمليات أو الممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية والنظر إلى الفرد على أنه شريك، وهذه السياسات تتضمن فعالية الإدارة الحديثة للموارد البشرية .
- أهمية التصميم لاستراتيجية الموارد البشرية تهدف إلى تعظيم العائد على الاستثمار البشري المتمثل في القيمة المضافة
- الوصول إلى خرجات مستهدفة مبنية عن الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج المشروع وإدراك خصائص ومميزات الفرد المتوفرة لديه.
- إن نجاح إستراتيجية الموارد البشرية يتوقف على مدى توازنها واتساقها مع باقي استراتيجيات الأنشطة الأخرى بالمنظمة وبالتالي تصبح جزء عضويًا في البناء الاستراتيجي .
- إطلاق الطاقات البشرية باعتبار الفرد طاقة ذهنية تعمل وتبدع ضمن فريق عمل متجانس زمنه وتعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري من خلال :
- ✓ تحليل هيكل الموارد البشرية وتقييم الطاقات والقدرات والمهارات الفردية قياسًا مع متطلبات الأداء وظروفه وتحديد الفجوة بين الهيكل المستهدف من المهارات والقدرات وبين الهيكل المتاح والبحث عن الطرق لسد هذه الفجوة .
- ✓ تخطيط الأداء البشري وتوجيه هيكل المهارات والقدرات بالتوفيق مع متطلبات العمل الحالية والمستقبلية وكذا تخطيط الآليات ومحفزات تعظيم العائد من استثمار المورد البشري .

الفرع الثاني : التحديات التي تواجه الإدارة الحديثة للموارد البشرية.

1- التحديات الخارجية التي تواجه الإدارة الحديثة للموارد البشرية..

لقد زخر القرن الحادي والعشرين بتحديات عديدة وامتدت آثارها بصفة شاملة على مختلف النواحي، من أهم التحديات الخارجية التي تواجه إدارة الموارد البشرية نجد⁹ :

أ- العولمة :

لقد ساهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة تستطيع في خلال ثواني أن تتعامل مع مختلف المؤسسات ونحصل على مختلف البدائل وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وإفرازاتها بحيث أن الحصول على الموارد البشرية و إختيارها يخضع للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقيات الدولية والمعايير العمل السائدة

⁸- مرسلي أحمد ، بعلي الشريف سيد أحمد ، التدريب في ظل التغيرات الحديثة و أثره على تسيير الموارد البشرية ، رسالة لاعداد الدراسات العليا المتخصصة في الموارد البشرية ، دفعة جوان 2004 ، ص 13
⁹ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، قسم الاعمال، د طدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع الاسكندرية، د.ط مصر 2002 ص413

وهذا ما جعل سبل التعامل مع العاملين خاضعة للعديد من التشريعات والقوانين لا على الأصعدة المحلية فحسب وإنما الدولية أيضا .

ب - التكنولوجيا:

لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية مما أدى بالمؤسسات إلى تغيير سبل تعاملها مع الموارد البشرية في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمع من جهة، وتعدد المهارات و التخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف المجالات عرض وطلب الموارد البشرية من جهة أخرى، كما أن هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أملت ضرورة التعامل مع المستجدات التكنولوجية من إحترام العمل ومواعيد تنفيذه وإعتبار الوقت تكلفة تحسين نوعية حياة العاملين وغيرها من الآثار التنظيمية وغيرها .

ج_ البيئة الديناميكية :

إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية أي بيئة غير مستقرة، حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية أما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة .

2_ التحديات الداخلية التي تواجه الإدارة الحديثة للموارد البشرية :

أ_ الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسة فهي مجموعة المعتقدات، القيم والمعاني المشتركة بين أفراد المؤسسة وهي تعمل على تعريف العضو الجديد بالقواعد والنظم والفلسفات والسلوكيات السائدة في المؤسسة، كما تنمي له الإحساس بطبيعة العلاقات بين الأفراد والمدبرين وغيرهم .

ب- المركزية واللامركزية:

تعتبر المركزية عن اتخاذ القرارات بالإدارة العليا بمعزل عن الإدارات الأخرى وعدم تفويض السلطة وهذا يخلق سلبيات عديدة، وإذا لذلك لجأت المؤسسات اليوم إلى اتباع أسلوب اللامركزي إذ تشكل ذلك تحديا للإدارة خاصة نقل السلطات واتخاذ القرارات على مستوى الإدارات التنفيذية الدنيا لذلك أدت إدارة الموارد البشرية بإستراتيجيتها دورا رئيسيا في تطبيق مرونة أكبر في اتخاذ القرارات وتدفق المعلومات والتكوين للإدارات الدنيا .

ج - تعزيز المركز التنافسي :

إن لطريقة استخدام المؤسسة لمواردها البشرية بكفاءة وفعالية تأثيراً هاماً على قدرات المؤسسة التنافسية، إذا يمكن لأي مؤسسة أن تتفوق تنافسياً إذا أحسنت استخدام مهارات عمالها وقدراتهم حيث يساهم مثلاً نظام التعويضات على نمو مؤسسة إذا استخدمت المكافآت بشكل جيد وذلك بربطها بأداء العاملين .

المبحث الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وأهدافها.

المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية .

تعددت التعريف المرتبطة بهذا المصطلح وإختلفت وسنقوم بعرض هذه التعاريف :

✓ الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي عبارة عن ذلك التطبيق المتميز لتقنيات المعتمدة على الويب web لكافة النظم التي تتعلق بالموارد البشرية وما لها من أثر بارز في سهولة الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية¹⁰.

✓ وتعرف كذلك على أنها التطبيق العملي لاستراتيجيات وممارسات المؤسسة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكه المعلومات الداخلية والخارجية والدولية فهي طريق لأداء الوظائف¹¹.

من خلال ما سبق ذكره نرى أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تشمل في تعريفها على العناصر التي تتكون منها الإدارة الإلكترونية التي تشمل دمج وظائف إدارة الموارد البشرية بتكنولوجيا الإعلام والاتصال والاعتماد على الشبكات الأنترانات أو الانترنت أو الاسكترانت إستجابه لتغيرات في بيئة العمل.

الفرع الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية .

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لها عدة متطلبات ضرورية لنجاحها فيما يلي¹²

1- التزام الإدارة العليا بدعم مشروع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتبنيّه.

2-التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو عالم الرقميات .

3- وضع خطة متكاملة لإتصالات الشاملة بين جميع الجهات .

4- التركيز على دراسة حاجات العاملين وإشباعها .

5- الإهتمام بالعاملين القائمين بتقديم خدمات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية .

¹⁰ ، برايان هوينكز ، جيمس ماركهام ، الترجمة خالد العامري ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، ط 1 دار الفاروق للنشر و التوزيع مصر 2007 ، ص 18-23

¹¹ فريد النجار ، الحكومة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق ، دار جامعة الاسكندرية، 2008 ، ص 242

¹² برايان هوينكز ، جيمس ماركهام ، مرجع سبق ذكره ، ص 24

6- الدراسة المتكاملة لإجراءات و معادلات الأداء .

7- التركيز على ترابط نظم الخدمات .

8- التركيز على القدرات الفنية .

من خلال هذه المتطلبات يتضح لنا أن التسيير الجيد لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يمكن أن يحقق الركائز التالية:¹³

- إلغاء الحدود بين قسسي الموارد البشرية وتكنولوجية المعلومات .

- تحسين مكانة قسم الموارد البشرية إلى العملاء .

- حاجة العاملين بالموارد البشرية إلى فهم طبيعة عمل المؤسسة .

- تأمين المعلومات .

الفرع الثالث: مكونات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من : تتكون الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من :

- 1- عتاد الحاسوب (الأجهزة و المعدات) hardware و يشمل على أجهزة الحاسوب و شبكة الإتصالات و ملحقاتها من أجهزة التوزيع.
- 2- البرمجيات (software): تعتبر برامج التشغيل من أهم عناصر الإدارة الإلكترونية والتي بدورها تنقسم إلى مجموعة من البرامج منها : برامج إدارة المشاريع ، برامج الرقابة ، برامج التطبيقات ، برامج قواعد البيانات ، برامج التكوين و ترقية الموظفين ، برنامج البريد الإلكتروني و برامج الجداول الإلكترونية .
- 3- شبكة الإتصالات : communication network وهي الإتصالات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الأنترنت و الأكسترانت التي لها دورا رئيسا في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتي تنقسم إلى قسمين : شبكة الأنترنت (عالمية) و شبكة الأنترنت (الشبكة المحلية).

المطلب الثاني : أهداف و مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية .

الفرع الأول : أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية .

هي نابغة من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية ، و مواكبتها لتغيرات في بيئة الأعمال ، حيث تمّ تحديد الأهداف بزيادة التركيز على القضايا الإستراتيجية ، زيادة مرونة الإجراءات و

رضوان رافت / عالم التجارة الإلكترونية ، مكتبة المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1999 ص 95 13

الممارسات ، زيادة كفاءات الموارد البشرية ، تقليل التكاليف وأن تكون إدارة الموارد البشرية موجهة نحو خدمة الإدارة و العاملين في المنظمة .

إن تغير القوى و العوامل المؤثرة على المنظمات و قضايا العمولة ، تغير النظرة من الوظيفة الآمنة إلى المهنة الآمنة ، إرتقاء معدلات التعليم في العالم و تغير نوعية قوى العمل المطلوبة كل ذلك كان من أهم أسباب توجه المنظمات نحو الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ، و ذلك لتحقيق الأهداف التالية :

- تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية .
- تحقيق تكلفة العمالة و النفقات الإدارية .
- تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية .
- رفع معدلات الأداء و الإنتاجية في المنظمة .
- تنمية و تحسين علاقات العمل و إرضاء العاملين .
- دعم أفضل للإدارة عبر أقسام الشركة .
- توفير فرص أكبر للمشاركة و التدريب (التكوين).
- تحسين صورة المنظمة .

وهي بهذا تهدف إلى تقديم خدمات الموارد البشرية بشكل فوري ، و إجراء محاولات إدارة الموارد البشرية إلكترونيا و هذا يطلب مراجعة الأسلوب التقليدي لإدارة الموارد البشرية و إجراءاته المتبعة و تحويله إلى نموذج متكامل عصري ضمن المفهوم الجديد للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية .

لقد كانت أقسام الموارد البشرية في السباق تقليدية في عملها و تمثل عبئا كبيرا على المنظمات و ليست عنصرا أساسيا مؤثرا في نجاح العمل .

أصبح هنا إعتقاد متزايد في الأعوام الأخيرة بأنه يمكن للمنظمة أن تكون لها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها ، وذلك من خلال تطوير مواردها البشرية ويحدث ذلك بعدة وسائل¹⁴ وهي تنفيذ التدريب بشكل أسرع وتطبيق المهارات المكتسبة بشكل فعال :

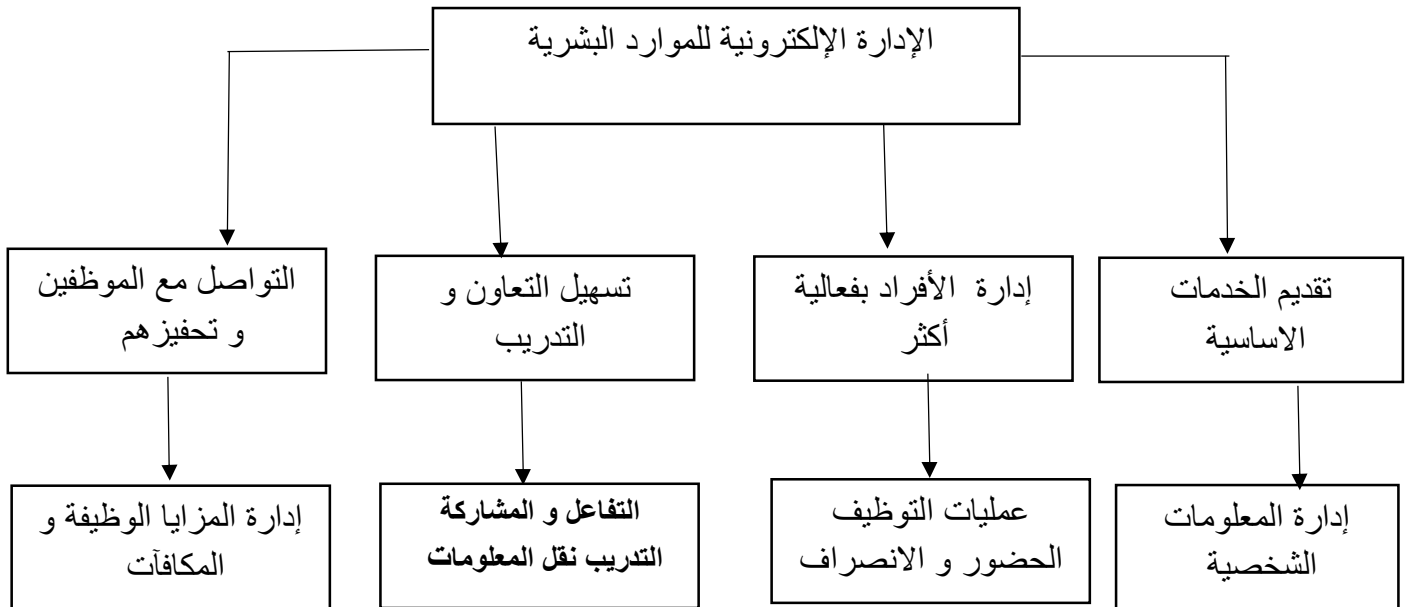
- اكتساب قدرات متميزة تميزها عن الآخرين .

- تحسين العلاقات بين القطاعات الوظيفية المختلفة داخل المنظمة .

- المرونة والإستجابة بشكل أفضل لمتغيرات السوق و بالتالي فتكنولوجيا الإعلام و الإتصال تقدم العديد من الوسائل التي يمكن من خلالها إدارة الخدمات الخاصة بالموارد البشرية و تطويرها .

الفرع الثاني : مجالات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية .

يمكن تقسيم مجالات إدارة الموارد البشرية إلكترونيا إلى أربعة مجالات أساسية ، تشمل تقديم الخدمات الأساسية للموظفين ، إدارة الأفراد ، تسهيل التعاون و التدريب و التواصل مع الموظفين تحفيزهم و الشكل التالي يوضح تلك المجالات الأربعة (04) :



المصدر: هوبكنز ماركهام 2006 ص 23.

¹⁴برايان هوبكنز مرجع سابق تم ذكره 2007 ص 24

بالرغم أنّ تلك المجالات تتداخل معا في الحياة العملية اليومية فقد تختلف تماما الحلول المبرمجة لكل منها فإن استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنفيذ العمليات الخاصة بالموارد البشرية لا يعني بالضرورة تقديم برامج التدريب عبر شبكة الأنترنت أو العكس، هنا العديد من التطبيقات لكل مجال من هذه المجالات ولكن قد يكون بعضها ملائم لجميع المنظمات ، وقد لا تحتاج الكثير من المنظمات الكبرى استخدام كل التطبيقات المتاحة فقد يكون لأحد النظم القدرة على تلبية معظم إحتياجات المنظمة ، ولكن ترى المنظمة أنها لا تحتاج لكل الإمكانيات التي يوفرها هذا النظام ، أو أنها تبحث لدى موردي التطبيقات عن تطبيق مخصص علمها .

إن الأنظمة الإلكترونية المختلفة ممكن أن تدعم كافة وظائف الموارد البشرية في كافة المجالات و يوضح الشكل التالي الإمكانيات التي من الممكن توفيرها من خلال الإدارة الإلكترونية .

الجدول رقم (01):

الرقم	وظيفة إدارة الموارد البشرية	الاستخدامات المحتملة للتكنولوجية
01	- التطوير وإدارة الأداء	- التعليم الإلكتروني - تقييم الأداء من خلال الانترنيت - تحديد الاحتياجات التدريبية - إدارة المسار المهني .
02	التزويد	- الاستقطاب والاختبار - التخطيط والتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية
03	العلاقات بين الموظفين و الاتصالات	- الأنترنيت. - مراكز الخدمات المشتركة . - تطوير فرق العمل . - تطوير المنظمة .
04	معلومات الموارد البشرية	- الانترنيت . - خدمات المدراء و الموظفين الذاتية . - قياس راس مال البشري .
05	الاحتفاظ بالموظف و مكافأته	- الاجور . - المكافآت و الحوافز . - الخدمات الذاتية للموظفين . - تكوين حزم المنافع المرنة . - مراجعة البيانات المالية و المكافآت . - إدارة المنافع .

المصدر (أبو أمونة، 2009، ص 87)

الجدول رقم (1) يوضح المجالات التي يمكن توفيرها من خلال الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية .

يمكن أيضا التمييز بين تطبيقات استخدام النظام وهما تطبيقات الادارية و التطبيقات الاستراتيجية ، حيث نعني بالتطبيقات الادارية تلك التي تساعد في إتمام الكثير من مهام العمل الروتينية ، وفي كثير من الاحيان تساعد في تطويرها .

فعلى سبيل المثال يساعد الربط بين نظم تسجيل الوقت و الحضور و النظم المالية و البريد الإلكتروني فيتمثل في عملية جمع البيانات الخاصة بتحرير فواتير العملاء و الإسراع من إيقاعها . أما التطبيقات الاستراتيجية ، فهي تلك التي يمكن الشركة من أداء العديد من المهام التي كان يصعب أدائها قبل ذلك ، فعلى سبيل المثال تساعد تطبيقات المشاركة الإلكترونية العاملين بقراءات مختلفة في رؤية بعضهم البعض و التحدث معا عبر أجهزة الكمبيوتر المكتبية الخاصة بهم خلال عملهم معا لإعداد جدول إلكتروني أو عرض تقديمي خاص بإحدى حزم البرامج الخاصة بالرسوم . إن تطوير الوصول الى المعلومات يجعل نقل السلطات للمديرين التنفيذيين أكثر بساطة و بمرور الوقت ستظهر أهمية التطبيقات الاستراتيجية هذه في تقديم فرص هائلة تساعد في تطوير المنظمات¹⁵ .

خلاصة الفصل الثاني :

من خلال ما سبق ذكره يمكننا القول أنه لابد على المنظمة مسيرة وإدخال التكنولوجيا الجديدة على الوظائف الإدارية داخل المنظمة، وتحديث طريقه ممارسة نشاطها من التقليدية إلى التكنولوجيا الحديثة أي الإلكترونية خاصة إدارة تسيير الموارد البشرية، وذلك لتبسيط الإجراءات الإدارية، تحقيق النفقات من خلال وضع برامج مستمرة لتدريب الموظفين للتعرف على أحدث التكنولوجيا وتنمية المعرفة.

كما نلاحظ أن الادارة الالكترونية للموارد البشرية كان هدفها رفع معدلات الأداء والانتاجية في المنظمة من خلال الاهتمام الأكبر بالموارد البشري، وكذا تضمنت في عملياتها في زرع كل وسائل التكنولوجيا المناسبة كالتدريب التكوين والانترنت وذلك لتطوير مهارات وأداء الموظفين وجعلهم في إدارة احداث التكنولوجيا نظرا لسرعة تغيره وحتمية التغير التي تفرضها البيئة الخارجية. ومن هنا فان الادارة الالكترونية للموارد البشرية هي تقنية حديثة للمؤسسات والمنظمات التي تسعى إلى تطوير وتحقيق أهدافها من خلال تطوير المهارات الفكرية والذهنية أكثر لدى الأفراد.

الفصل الثالث

واقع تسيير إدارة الموارد البشرية بأساليب حديثة بمؤسسة عمومية .

"دراسة حالة بلدية منصوره"

المبحث الأول : مدخل عام لبلدية منصوره.

المطلب الأول : بطاقة فنية عن بلدية منصوره .

تمهيد:

تعد الدراسة النظرية التي تمت خلال وضع مفاهيم خاصة وعمامة حول كل من إدارة الموارد البشرية والإدارة الحديثة ، الإدارة الإلكترونية ، وفي القسم التطبيقي لا بد علينا إختيار هذه المحاور في شكل دراسة حالة إي كيفية تسيير إدارة الموارد البشرية في ظل الإدارة الحديثة في مؤسسة عمومية "بلدية منصوره".

ومن أجل القيام بهذا التحليل إنتهجننا أسلوب "الإستماره" الإستبيان في جمع البيانات ثم تبويتها وتحليلها بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية.

STATISTIQUE PACKAGE FOR SOCIAL SIENCE (SPSS)

ومن أجل الحصول على نتائج صحيحة ودقيقة.

المبحث الأول: مدخل عام للمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول : بطاقة فنية عن بلدية منصوره.

الفرع الأول : نشأة بلدية منصوره .

تم إنشاء بلدية منصوره التي كانت تعرف سابقا بـ"فرن منصوره" سنة 1984 وفقا للقانون رقم 09/84 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1404 الموافق لـ 4 فبراير سنة 1984 الذي يتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد الصادر عن الجريدة الرسمية رقم 84/06 المؤرخة في 1984/02/07 ، تحتل رقم 23 في ترقيم بلديات ولاية مستغانم ويرمز لها كذلك بالرقم 2723.

الفرع الثاني : تعريف عام لبلدية منصوره .

بلدية منصوره هي مؤسسة عمومية خدماتية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي ، وهي تابعة إقليميا إلى دائرة ماسرى ولاية مستغانم .

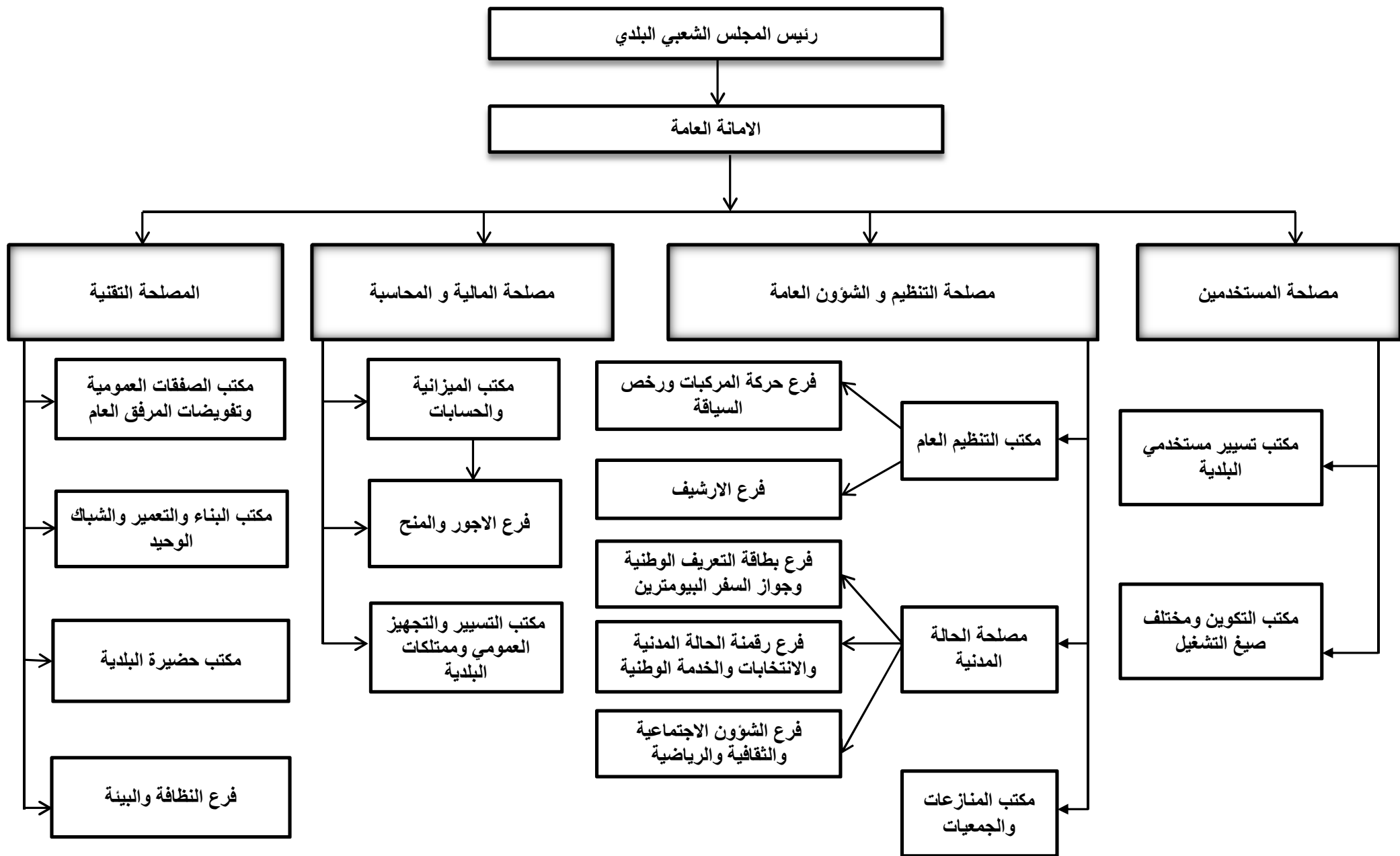
تقع بلدية منصوره في الجنوب الشرقي لولاية مستغانم وتبعد عن الولاية بـ 20 كلم على الطريق الولائي الرابط بين بلدية الطواهرية وبلدية عين تادلس ، تقدر مساحتها بـ 65.13 كلم² ، و يبلغ سكانها 18036 نسمة حسب إحصاء سنة 2008 وبحكم موقعها الجغرافي عرفت البلدية تحولات عمرانية منذ نشأتها ، تتميز بأراضيها الخصبة والمنبسطة الأمر الذي سمح بتنوع مناخها من ما جعل المنطقة فلاحية بامتياز ، حيث أن فلاحي المنطقة يعتمدون أكثر على الفلاحة الموسمية كإنتاج البطاطا ، الفلفل ، البطيخ ، أشجار الحمضيات ، الكروم الخ لكن كل هذا أثر على المياه الجوفية مما جعلها في تناقص مستمر و منعقدة في بعض المناطق .

المطلب الثاني : البنية التنظيمية لبلدية منصوره .

الفرع الأول : الهيكل التنظيمي لبلدية منصوره .

إن الهيكل التنظيمي للبلدية يعني الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة و مهام البلدية وتنظيمها و تقسيمها ، فهو بمثابة رسم تخطيطي للهيكل الداخلي للبلدية و تحديد الأدوار والمسؤوليات بين العاملين والمسؤولين و رسم العلاقة بينهما .

و يمكن تمثيل الهيكل التنظيمي للبلدية كما يلي :



الفرع الأول : الهيكل التنظيمي لبلدية منصوره .

1- رئيس المجلس الشعبي البلدي.

يعتبر المسؤول الأول على البلدية وينتخب من طرف الشعب لعهدة انتخابية مدتها خمس سنوات وتمثل مهامه في إدارة البلدية وإصدار الأوامر قصد السير الحسن للبلدية ويساعده في أداء مهامه أعضاء منتخبون عددهم 15 عضوا منهم أربعة نواب وثلاثة رؤساء وباقي الاعضاء لهم مسؤوليه في اتخاذ القرارات والتصويت داخل المجلس داخل المداولات.

2- الامانة العامة.

يرأسها أمين عام يعين من طرف الوالد باقتراح من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي وتمثل مهامه في التسيير والتنسيق بين المصالح تحت إشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي

3- مصلحة المستخدمين.

يرأسها رئيس مصلحة وتضم مكتبين مكتب تسيير مستخدمي البلدية ومكتب التكوين و مختلف صيغ التشغيل وتمثل مهامها في مراقبة ومتابعة المسار المهني للموظف ابتداء من تاريخ استقطابه (توظيفه إلى غاية إحالته على التقاعد).

4- مصلحة التنظيم والشؤون العامة.

يرأسها رئيس مصلحة وتضم 3 مكاتب مكتب التنظيم والشؤون العامة وله فرعين (2) ويضم فرع حركة المركبات و رخص سياقة وفرع الارشيف مكتب الحالة المدنية وله 03 فروع منها فرع بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومتريين وفرع رقمنة الحالة المدنية والانتخابات والخدمة الوطنية وفرع الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضيه ، مكتب المنازعات والجمعيات.

5- مصلحة المالية والمحاسبة .

يرأسها رئيس المصلحة وتضم (2) مكتبين مكتب الميزانية والحسابات والذي يضم بدوره رفع الأجور والمنح، مكتبه تسيير و التجهيز العمومي و الممتلكات البلدية.

6- المصلحة التقنية :

هي حاليا بدون رئيس المصلحة وتضم ثلاثة مكاتب مكتب الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، مكتب البناء والتعمير والشباك الوحيد، مكتب حظيرة البلدية ويضم فرع النظافة والبيئة .

الفرع الثاني : أهداف بلدية منصوره.

تهدف بلدية منصوره إلى ما يلي:

- إعداد المهام الأساسية للمجلس البلدي برامجه السنوية والمتعددة السنوات الموافقة لمدة العهده.
- وضع المخططات التنموية والعمرانية على الصعيد المحلي.
- بعث التنمية الإقتصادية التي تتماشى مع طاقات البلدية ومخططها التنموي.
- الإهتمام بمجال التربية والحماية الإجتماعية والنشاطات الثقافية.
- الإهتمام بالنظافة وحفظ الصحة والطرق.
- إدارة الأملاك العقارية والمصادقة على قبول أو رفض الهبات.
- إقرار الصفقات العمومية وتأسيس المرافق والمؤسسات العمومية البلدية أو الوظائف المالية المتمثلة على الخصوص التصويت على الميزانية.
- التجهيز والإنتعاش الإقتصادي.
- الفلاحة والثورة الصناعية.
- التنمية الخاصة بالصناعة والصناعة التقليدية.
- التنمية السياحية.
- النقل والإسكان والتسويق والمنشآت الأساسية التخطيط والتهيئة العمرانية.

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة وأدوات التحليل البيانات.

المطلب الأول : عينة الدراسة وخصائصها.

الفرع الاول : تحديد عينة الدراسة.

نظرا لاتساع مجتمع الدراسة فإنه من الصعب تتبع جميع مفردات، ونظرا لاعتبارات الخاصة بالوقت والأخرى بالعمل فإنه تم اعتماد على أسلوب العينات لجمع البيانات اللازمة، حيث بلغ أفراد عينة الدراسة 40 فردا وزعت عليهم 40 استماع، حيث استرجع منها 30 استماره أي بالنسبه 80% وتتميز هذه العينة لأنها شملت مختلف الاجناس والاعمار.

الفرع الثاني : خصائص عينة الدراسة.

أ- توزيع مفردات العينة حسب الجنس: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب جنسهم كما هو موضح في الجدول الشكل الثالث

الجدول رقم (02) : توزيع مفردات العينة حسب الجنس

المتغير	الفئات و السمات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	17	56.66
	أنثى	13	43.33
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم 01 : نسب توزيع الجنس لأفراد العينة .



المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتقاد على مخرجات برنامج Excel

يتضح من خلال الجدول و الشكل السابقين أنّ 17 من أفراد العينة ذكور ، و هم يمثلون نسبة 56.66 % من حجم العينة ، في حين بلغ عدد الإناث 13 أي بنسبة 43.33% من حجم العينة ، وبالتالي يتضح لنا أنّ الطابع الذكوري هو الغالب على أفراد العينة .

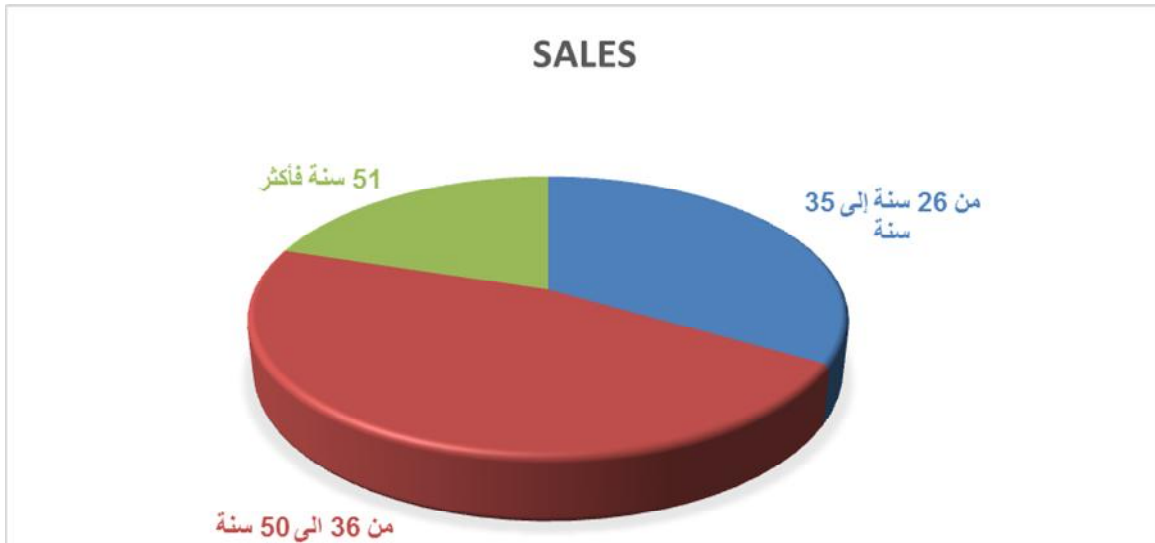
ب - توزيع مفردات العينة حسب العمر : يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب أعمارهم كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (03) توزيع مفردات العينة حسب العمر.

المتغير	الفئات و السمات	التكرار	النسبة %
الجنس	من 26 سنة إلى 35 سنة	10	33.33
	من 36 سنة إلى 50 سنة	14	46.66
	51 سنة فأكثر	06	20
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطلبة إعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (02) : نسب توزيع العمر لأفراد العينة.



المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتما على مخرجات برنامج Excel

يتضح من خلال الجدول و الشكل السابقين أنّ عدد أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم من 26 و 35 سنة 10 أفراد بنسبة 33.33% من الحجم الإجمالي للعينة أما بالنسبة للأشخاص التي تتراوح أعمارهم ما بين 36 و 50 سنة بلغ عددهم 14 شخص أي ما نسبته 46.66% من أفراد العينة ككل فحين كان أعداد الأفراد الذين تجاوز عمرهم الخمسين سنة 06 أشخاص فقط بنسبة 20% ، هذه النتيجة تدل على أنّ معظم العاملين في البلدية هم من الفئات الشبانية وهذا ما يعكس توجه البلدية نحو توظيف الفئات العمرية الشابة القادرة على التطور مستقبلا.

ج - توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي : يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب مستواهم التعليمي كما هو مبين في الجدول و الشكل التاليين :

الجدول رقم (04) : توزيع مفردات العينة حسب المستوى الدراسي .

المتغير	الفئات و السمات	التكرار	النسبة %
المستوى التعليمي	متوسط	01	3.33
	ثانوي	09	30
	جامعي	20	66.66
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (03) : نسب توزيع المستوى الدراسي لأفراد العينة.



يتضح من خلال كل من الجدول و الشكل أن معظم أفراد العينة مستواهم التعليمي جامعي حيث بلغ عددهم 20 فردا أي بنسبة 66.66 % من الحجم الإجمالي للعينة ، في حين بلغ عدد الأفراد الذين يملكون مستوى تعليم ثانوي 09 فردا أي ما نسبته 30 % من حجم العينة الإجمالي ، بينما بلغ عدد الأفراد الذين يملكون مستوى متوسط فرد واحد (01) أي بنسبة 3.33% من الحجم الإجمالي للعينة .

وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أنّ البلدية تعتمد على الأشخاص ذو الكفاءات و الدرجات العالية من التعليم و التي تنعكس إيجابيا على أدائها .

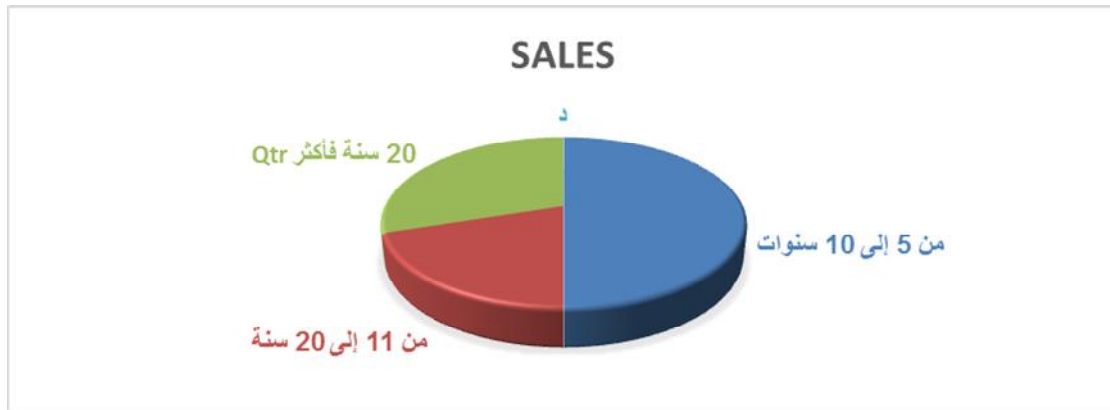
د- توزيع مفردات العينة حسب متغير الأقدمية : يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب أقدميتهم في العمل كما هو مبين في كل من الجدول و الشكل التاليين :

الجدول رقم (05) : توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية

المتغير	الفئات و السمات	التكرار	النسبة %
الأقدمية	من 5 إلى 10 سنوات	15	50
	من 11 إلى 20 سنة	06	20
	20 سنة فأكثر	09	30
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (04) : نسب توزيع الأقدمية لأفراد العينة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel

يتضح من خلال الجدول و الشكل أعلاه أن الفئة الأولى من (05-10) سنوات بلغ عدد أفرادها 15 فردا أي ما نسبته 50 % من الحجم الإجمالي للعينة ، تالها الفئة الثانية من (20 سنة فأكثر) حيث بلغ عدد أفراد هذه الفئة 09 افراد أي نسبة 30 % ، وأخيرا الفئة الثالثة من 11 الى 20 سنة حيث يوجد 06 أفراد فقط ينتمون الى هذه الفئة بنسبة 20 % وهذا عامل مهم يساعد المؤسسة محل الدراسة في تنمية معارفها و كذلك الاستمرار مع تقييم الأخطاء وتوجيههم .

المطلب الثاني : أدوات تحليل البيانات.

الفرع الأول : الأدوات المستعملة في جمع البيانات.

من أجل الحصول بيانات ومعلومات في الدراسة الميدانية إعتدنا على الأدوات التالية :

أ-المقابلة : هي أداة من أدوات البحث العلمي قمنا بإستخدامها للحصول على معلومات حول البلدية ومصالحها ، قمنا بإجراء مقابلات مع الأمين العام للبلدية / وموظفي مصلحة المستخدمين من أجل الحصول على المعلومات حول النشاطات التي تقوم بها المصلحة ، نظام المعلومات المعمول به في المصلحة ، مدى توفر برامج وتطبيقات خاصة بتسيير الموارد البشرية ، الجهات الوصية التي تتعامل معها المصلحة ، وسائل الإتصال الحديثة المستخدمة ، البيانات التي تلتقاها المصلحة وكيفية معالجتها

ب- الملاحظة : هي كذلك أداة من أدوات البحث العلمي تم إستخدامها كوسيلة ثانية للبحث من أجل التشخيص المباشر لواقع البلدية ، وذلك من خلال ملاحظة عمل بعض رؤساء المصالح بأجهزة الإعلام الألي ، وكيفية تسيير المصلحة بالإدارة الحديثة ، مدى توافر المصلحة على برامج وتقنيات حديثة وكيفية العمل بها ووسائل الإتصال مثل الأنترانت ، الفاكس ، ملاحظة تعامل الرئيس ورؤساء المصالح مع المرؤوسين.

ج- إستمارة الإستبيان: تعتبر أداة من أدوات البحث العلمي ، ومن أهم وسائل جمع البيانات ، لذلك ركزنا بالإستعانة لمعرفة آراء العاملين في تسيير إدارة الموارد البشرية وتأثيرها سلوكهم وأدائهم ، لذلك تم توزيع 40 إستمارة تحتوي على 27 سؤال.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
ماستر في علوم التسيير



استبيان (إستمارة)

الأخ الكريم - الأخت الكريمة

في إطار التحضير لمذكرة التخرج " تسيير إدارة الموارد البشرية في ظل الإدارة الحديثة " التي تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص تسيير إستراتيجي.

يقوم الطالب بدراسة مجموعة من أبعاد تسيير إدارة الموارد البشرية بأساليب الإدارة الحديثة من بينها إخترا بعد التوظيف و التدريب(التكوين) و تقييم الاداء و الترقية ، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجيين منكم الإجابة بوضع علامة (x) مع التأكيد أنّ هذه المعلومات ستحظى بسرية تامة و لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي .

نشكركم على حسن تعاونكم

الطلبة : - مختار تواتي
- بحار العربي

ا. المحور الأول : المعلومات الشخصية

1- الجنس : ذكر أنثى

2- السن : من 35-26 من 50-36 سنة أكثر من 51 سنة

3- المؤهل العلمي : متوسط ثانوي جامعي

4- الخبرة المهنية : من 5-10 سنوات 11-20 سنة من 20 سنة أكثر

أولاً: بعد التوظيف (الإستقطاب ، الإختيار و التعيين).

الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد
01	يتم الإعلان عن مناصب الشاغرة من خلال بوابة مسابقات الوظيفة العمومية www.concours-fonction-publique.gov.dz					
02	يتم استخراج الاستمارة آليا من الموقع المذكور سابقا					
03	يتم إعلام المترشحين المقبولين والغير مقبولين عن طريق email					
04	يتم إعلام المترشحين المقبولين لإجراء المقابلة عن طريق email					
05	يتم تعيين المترشحين آليا حسب احتياجات كل مصلحة و حسب التخصص					
06	تعتقد ان العمل الذي تقوم به يتلائم مع قدراتك العلمية					
07	تتم مراقبة حضور الموظف المترشح عن طريق بصمة الكترونية					

ثانياً: بعد التدريب (التكوين)

الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد
08	تقوم الادارة الاقليمية بعملية التكوين بشكل مستمر					
09	يتم اعلام الموظفين عن التكوين عبر وسائل الإعلام الحديثة					
10	تنوع البرامج التكوينية في البلدية حسب المهام					
11	تتبع الإدارة نظام لتقييم مستوى أداء العاملين من قبل و بعد حضورهم للدورات التكوينية					
12	يؤدي البرامج التكوينية إلى رفع الروح المعنوية للموظفين					
13	يتم تكوين الموظفين إلكترونيا عن بعد en ligne					
14	بعد انتهاء فترة التكوين تسلم الادارة شهادة تكوين للعامل					

ثالثا : بعد تقييم الأداء :

الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد
15	تقوم الإدارة الاقليمية بعملية تقييم الاداء بشكل دائم					
16	تتصف معايير تقييم الأداء في البلدية بأنها مرنة					
17	توجد برامج علمية لتقييم أداء العاملين					
18	يتلائم أسلوب نظام تقييم أداء العاملين مع الوظيفة					
19	وجود برامج مخصصة بتقييم الأداء دون تحيز وتميز بين العاملين					
20	تتبنى الإدارة نتائج تقييم أداء العمال لتتعرف على نقاط الضعف ومعالجتها					

رابعا بعد الترقية :

الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد
21	تم الترقية على أساس الأقدمية و الكفاءة					
22	يتم الإعلان عن مناصب الترقية في لوحة الإعلانات و الموقع الالكتروني للبلدية					
23	يتم تسجيل نقاط التقييم السنوي في سجل خاص بالموارد البشرية					
24	تم الترقية أليا عن طريق التطبيقية الخاصة بالموارد البشرية					
25	تتيح الإدارة إمكانية الانتقال بين الوظيفة وأخرى حسب نظام المعلومات المخصص لذلك					
26	تؤدي الترقية الى تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظفين في البلدية					
27	يتم تكوين الموظفين المعنيين بالترقية بمجرد اعلامهم بالترقية					

الفرع الثاني : أساليب معالجة البيانات المستخدمة.

أولا : أهمية التوظيف (الإستقطاب - الاختيار - التعيين)

جدول رقم (06) : المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري و الاتجاه العام لمحور التوظيف (الإستقطاب - الإختيار - التعيين)

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	يتم الإعلان عن مناصب الشاغرة من بوابة مسابقات الوظيفة العمومية www.concours-fonction-publique.gov.dz	4.19	0.577	موافق
2	يتم استخراج الاستمارة الترشح آليا من الموقع المذكور سابقا	4.25	0.841	موافق بشدة
3	يتم إعلام المترشحين المقبولين وغير المقبولين عن طريق email	4.17	0.447	موافق
4	يتم إعلام المترشحين المقبولين لإجراء المقابلة عن طريق email	3.67	0.632	موافق
5	يتم تعيين المترشحين آليا حسب احتياجات كل مصلحة و حسب التخصص	2.89	0.887	محايد
6	تعتقد ان العمل الذي تقوم به يتلائم مع قدراتك العلمية	3.72	0.003	موافق
7	تتم مراقبة حضور الموظف المترشح عن طريق بصمة الكترونية	3.19	0.889	محايد
	محور بعد التوظيف (الاستقطاب ، الإختيار و التعيين)	3.73	0.444	موافق

المصدر : من إعداد الطلبة إعتمادا على برنامج SPSS

يشير الجدول رقم (06) أن المتوسطات الحسابية لأهمية التوظيف (الاستقطاب و الاختيار و التعيين) في إدارة الموارد البشرية انحصرت ما بين (2.89 الى 4.25) ، اما الانحراف المعياري فقد تراوح ما بين (0.84 الى 0.89) مما يدل على موافقة مرتفعة لأفراد عينة الدراسة على الإجراءات المتبعة التي تقيس أهمية التوظيف (الاستقطاب، الاختيار و التعيين). بدرجة متفاوتة بين الموافق بشدة ومحايد.

كما نلاحظ من خلال الجدول العبارة الثانية " يتم استخراج استمارة الترشح آليا من الموقع المذكور سابقا" احتلت المرتبة الأولى حيث كانت اكثر موافقة بشده من العبارات الاخرى، حيث بلغ

المتوسط الحسابي لها 4.25 وكان الانحراف المعياري قدره 0.84 ، في حين تأتي بعدها في المرتبة الثانية العبارة " يتم الإعلان عن المناصب الشاغرة من خلال بوابة المسابقات الوظيفية العمومية.

حيث تمثلت في الرأي الموافق المتوسط حسابي 4.19 ، وانحراف معياري يقدر www.concours-fonction-publique.gov.dz

www.concours-fonction-publique.gov.dz

ب 0.56 ، ثم في المرتبة الثالثة تأتي العبارة التالية يتم إعلام المترشحين المقبولين والغير مقبولين عن طريق email بمتوسط حسابي 4.17 و انحراف معياري قدره 0.45 . كما أن العبارة الخامسة و المتمثلة في " يتم تعيين المترشحين آليا حسب احتياجات كل مصلحة و حسب التخصيص " كانت في المرتبة الأخيرة و هي مثلت حسب الجدول رأي محايد بمتوسط حسابي قدره 2.89 و انحراف معياري 0.89 مما يدل على ان المؤسسة (البلدية) لا يتم تعيين الموظفين حسب كل مصلحة و كل تخصص

ثانيا: أهمية التدريب (التكوين) في المؤسسة (البلدية).

جدول رقم (07) المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري و الاتجاه العام للتدريب (التكوين) في المؤسسة (البلدية).

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تقوم الادارة الاقليمية بعملية التكوين بشكل مستمر	3.39	0.688	محايد
2	يتم اعلام الموظفين عن التكوين عبر وسائل الاعلام الحديثة	3.39	0.645	محايد
3	تنوع البرامج التكوينية في البلدية حسب المهام	3.33	0.986	محايد
4	تتبع الإدارة نظام لتقييم مستوى أداء العاملين من قبل و بعد حضورهم للدورات التكوينية	3.03	0.810	محايد
5	يؤدي البرامج التكوينية إلى رفع الروح المعنوية للموظفين	3.50	0.910	موافق
6	يتم تكوين الموظفين إلكترونيا عن بعد en ligne	3.64	0.593	موافق
7	بعد انتهاء فترة التكوين تسلم الادارة شهادة تكوين للعامل	3.64	0.833	محايد
	محور بعد التدريب (التكوين)	3.42	0.339	موافق

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ بأن المتوسطات الحسابية لأهمية التدريب (التكوين) بالطرق الحديثة في إدارة الموارد البشرية تراوحت بين (3.03 الى 3.64)، وانحراف معياري ما بين 0.83 الى 0.91) ، مما يدل على موافقة مرتفعة لعينة الدراسة على العبارات التي تبين أهمية التدريب (التكوين) في إدارة الموارد البشرية وفي البلدية بصفة عامة و بدرجات مختلفة ومتفاوتة بين الموافق والمحايد.

كما يبين لنا الجدول أن العبارة "بعد إنتهاء فترة التكوين تسلم الإدارة شهادة تكوين للعامل إحتلت المرتبة الأولى بعبارة موافق بمتوسط حسابي بلغ 3.64 و بانحراف معياري بلغ 0.83 في المرتبة الثانية العبارة الخامسة "يؤدي البرامج التكوينية إلى رفع الروح المعنوية للموظفين " بمتوسط حسابي قد بلغ 3.50 و بانحراف معياري بلغ 0.91. و أخيرا العبارة الرابعة " تتبع الإدارة نظام لتقييم مستوى أداء العاملين من قبل وبعد حضورهم للدورات التكوينية " حيث مثلت بالمحايد و بمتوسط حسابي قدره 3.03 و بانحراف معياري قدره 0.81 مما نلاحظ أن البلدية لا تقوم بتقييم الأداء قبل وبعد الحضور للدورات التكوينية .

ثالثا : أهمية تقييم أداء العاملين في المؤسسة (البلدية) .

جدول رقم (08) : يوضح المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري و الإتجاه العام لتقييم الأداء

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه
1	تقوم الادارة الاقليمية بعملية تقييم الاداء بشكل دائم	3.31	0.786	محايد
2	تتصف معايير تقييم الأداء في البلدية بأنها مرنة	3.22	0.017	محايد
3	توجد برامج علمية لتقييم أداء العاملين	4.14	0.593	موافق
4	يتلائم أسلوب نظام تقييم أداء العاملين مع الوظيفة	3.47	0.609	موافق
5	وجود برامج مخصصة لتقييم الأداء دون تحيز وتميز بين العاملين	3.97	0.810	موافق
6	تبنى الإدارة نتائج تقييم أداء العمال لتتعرف على نقاط الضعف ومعالجتها	3.86	0.639	موافق
	محور بعد تقييم الأداء	3.66	0.291	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة إعتمادا على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) بأن النسبة قد تراوحت ما بين 3.22 الى 4.14 وانحراف معياري قدره 0.017 إلى 0.59 بالإضافة إلى نسبة الموافقة على العبارات التي تبرز أهمية أداء العاملين كانت جد مقبولة جدا التي كان اتجاهها نحو موافق ، كما يظهر لنا الجدول أن العبارة " توجد برامج علمية لتقييم أداء العاملين" إحتلت المرتبة الأولى برأي موافق و بمتوسط حسابي قدره (4.14) ، و إنحراف معياري قدره (0.59) أما في المرتبة الثانية فقد كانت لعبارة " وجود برامج مخصصة بتقييم الأداء دون تحيز وتميز بين العاملين" بمتوسط حسابي قدره (3.97) وانحراف معياري يقدر بـ (0.87) ثم تأتي في المرتبة الأخيرة العبارة " تتصف معايير تقييم الأداء في البلدية بأنها مرنة " حيث مثلت بالرأي المحايد بمتوسط حسابي قدره (3.22) وانحراف معياري قدره (0.017) مما يدل على أن معايير تقييم الأداء للعاملين في البلدية ليست واضحة للعاملين.

رابعا : أهمية الترقية في البلدية

الجدول رقم (09) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاتجاه العام كما هو موضح في الجدول

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تتم الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة	3.44	0.652	موافق
2	يتم الإعلان عن مناصب الترقية في لوحة الإعلانات وفي الموقع الالكتروني للبلدية	4.19	0.467	موافق
3	يتم تسجيل نقاط التقييم السنوي في سجل خاص بالموارد البشرية	2.97	0.506	محايد
4	تتم الترقية أليا عن طريق التطبيقية الخاصة بالموارد البشرية	3.00	0.956	محايد
5	تتيح الادارة إمكانية الإنتقال بين الوظيفة و اخرى حسب نظام المعلومات	3.89	0.854	موافق
6	تؤدي الترقية الى تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظفين في البلدية	3.94	0.013	موافق
	يتم تكوين الموظفين المعنيين بالترقية بمجرد اعلامهم بالترقية	3.57	0.413	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج SPSS

يمثل الجدول رقم 09 أن المتوسطات الحسابية لأهمية الترقية في إدارة الموارد البشرية تراوحت ما بين (2.97 إلى 4.197) وانحراف معياري من (0.506 إلى 0.467) مما يدل على درجة موافقة كما يظهر لنا الجدول من خلال العبارة " يتم الإعلان عن مناصب الترقية في لوحة الاعلانات في الموقع الالكتروني للبلدية" إحتلت المرتبة الأولى برأي موافق ومتوسط حسابي يقدر بـ 4.19 وانحراف معياري قدره 0.467، في حين تأتي في المرتبة الثانية عبارته " تؤدي الترقية إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي للموظفين في البلدية" بمتوسط حسابي قدره 3.94 وانحراف معياري قدره 0.013، أما عن المرتبة الثالثة فقد كانت لعبارة " تتيح الإدارة إمكانية الانتقال بين وظيفة وأخرى حسب نظام المعلومات" بمتوسط حسابي قدره 3.89 وانحراف معياري قدره 0.854، ثم تأتي عبارة " يتم التسجيل نقاط التقييم السنوي عبر سجل خاص بالموارد البشرية" بمتوسط حسابي قدره 2.97 وانحراف معياري 0.506 برأي المحايد والتي جاءت في المرتبة الأخيرة مما يدل على أن البلدية لا تقوم بتسجيل نقاط التقييم السنوي عبر سجل خاص بالموارد البشرية.

المطلب الثالث: تحليل النتائج وإختبار الفرضيات.

الفرع الأول: تحليل النتائج.

جدول رقم 10 يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد تسيير الموارد البشرية.

عنوان المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
التوظيف	3.73	0.444	مرتفع
التدريب(التكوين)	3.42	0.339	مرتفع
تقييم الأداء	3.66	0.291	مرتفع
الترقية	3.57	0.413	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج SPSS

جدول رقم 11 يوضح متوسطات أبعاد تسيير الموارد البشرية.

عنوان المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
01	التوظيف	3.73	مرتفع
02	التدريب(التكوين)	3.42	مرتفع
03	تقييم الأداء	3.66	مرتفع
04	الترقية	3.57	مرتفع
المتوسط العام لأبعاد تسيير الموارد البشرية		3.595	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج SPSS

الفرع الثاني : إختبار صحة نتائج الفرضيات .

أولاً:

الفرضية الاولى : يقصد بإدارة الموارد البشرية هي إدارة القوى العاملة المنظمات وتختص بجذب الموظفين والاختيار ، التكوين (التدريب) ، التقسيم ، مكافأة الموظفين كذلك متابعة قيادة المنظمة وثقافة تنظيمية والامتثال لقوانين العمل .

- الإدارة الحديثة هي أسلوب يقوم على إدارة وتوجيه الموارد البشرية لبلوغ نتائج وأهداف مشتركة ترضي المستفيدين من تحقيقها وتأمين للعاملين الشعور بالسعادة، التوزيع المناسب والعادل لكل فرد من المهام حسب قدرته .
- الإدارة الحديثة في تسيير الموارد البشرية هي المسؤولة عن تحقيق التكامل الداخلي للمنظمة من خلال التنسيق الربط بين جهود العاملين والموارد الأخرى حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمة.

ثانياً:

الجدول رقم 12 مصفوفة الارتباطات بين أبعاد تسيير الحديث للإدارة البشرية و تسيير إدارة الموارد البشرية

أبعاد تسيير الحديث لإدارة الموارد البشرية					
الترقية	تقييم أداء العاملين	التكوين (التدريب)	التوظيف (الاستقطاب)		إدارة تسيير الموارد البشرية
0.793	0.692	0.569	0.795	معامل الارتباط	
0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	الدلالة	
2	3	4	1	الترتيب	
معامل ارتباط دال احصائيا على مستوى (0.01)					
معامل ارتباط دال احصائيا على مستوى (0.01)					

المصدر من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول السابق(12) أن جميع أبعاد تسيير الحديث لإدارة الموارد البشرية تربطها بتسيير إدارة الموارد البشرية علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية ، وكانت قيم الإرتباطات جميعها مرتفعة وذات الدلالة إحصائية عند دلالة(0.01) ، وتشير الإرتباطات بشكل عام الى قوة العلاقة التأثيرية التي قد يحدثها أبعاد تسيير الحديث لإدارة الموارد البشرية في تطوير وتنمية تسيير الموارد البشرية في بلدية منصورية .

وكانت أعلى قيم معاملات الإرتباط كما هو واضح من ترتيب القيم، بين أبعاد تسيير الحديث لإدارة الموارد البشرية وتسيير الموارد البشرية ، هي علاقة إرتباطية بين تسيير الموارد البشرية والتوظيف، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط(0.795) ، وهو معامل إرتباط مرتفع ودال إحصائيا عند مستوى(0.0000) ، مما يشير إلى أن تسيير الموارد البشرية في بلدية منصورية يتأثر بشكل كبير بالتوظيف الذي تمارسه البلدية إذا ما قورنت هذه القيمة بباقي أبعاد تسيير الحديث لإدارة الموارد البشرية.

بينما كانت أقل قيم معاملات الإرتباط بين بعد التدريب(التكوين) وتسيير الموارد البشرية والذي بلغت قيمته(0.569) وهو معامل إرتباط مرتفع مما يشير إلى أن تسيير الموارد البشرية في بلدية منصورية لا تتأثر إلا قليلا في نظام التسيير الموارد البشرية السائد في البلدية. وتأتي باقي أبعاد تسيير الحديث لإدارة الموارد البشرية(تقييم أداء العاملين والترقية) في إرتباطها بتسيير الموارد البشرية، وبعد التوظيف كأعلى الإرتباطات.

الجدول رقم 13 إختبار التباين للانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين تسيير الموارد البشرية و المتغيرات الشخصية.

F	Sig	البيان
0.330	0.743	الجنس
2.235	0.33	السن
0.380	0.706	المستوى التعليمي
4.238	0.000	الخبرة

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا لنتائج SPSS

نتائج الفرضيات :

الفرضية الأولى :

بناء على الجدول رقم (11) فان بلدية منصورية على مستوى عام لإبعاد تسيير الحديث لإدارة الموارد البشرية مرتفع ، أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور تسيير الموارد البشرية وأبعاده وعبارته بشكل عام كان (3.595) وهو مستوى مرتفع وهذا ما يفيدنا في الفرضية الأولى والمقصود بإدارة الموارد البشرية هي إدارة القوى العاملة للمؤسسات وتختص لاستقطاب وجذب الموظفين ، التكوين ، التقييم ، مكافأة الموظفين وكذلك متابعة قيادة المنظمة والامتثال لقوانين العمل.

يتضح من خلال الجدول السابق(12) أن جميع أبعاد تسيير الحديث لإدارة الموارد البشرية تربطها بتسيير الموارد البشرية علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية ، وكانت قيم الارتباط جميعها مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند الدلالة (0.01) ، وتشير الارتباطات بشكل عام إلى قوة العلاقة التأثيرية التي قد يحدثها أبعاد تسيير الحديث لإدارة الموارد البشرية في تطوير وتنمية تسيير الموارد البشرية في بلدية منصورية.

وكانت أعلى قيم معاملات الارتباط كما هو واضح من ترتيب القيم ، بين أبعاد تسيير الحديث لإدارة الموارد البشرية وتسيير إدارة الموارد البشرية ، هي علاقة إرتباطية بين تسيير إدارة الموارد البشرية والتوظيف ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.795) وهو معامل ارتباط مرتفع ودال إحصائيا عند مستوى (0.000) ، مما يشير إلى أن تسيير الموارد البشرية في بلدية منصورية يتأثر بشكل كبير بالتوظيف الذي تمارسه البلدية إذا ما قورنت هذه القيمة بباقي أبعاد تسيير الموارد البشرية وهذا ما يفيدنا في الفرضية الثانية.

لإدارة الموارد البشرية الحديثة عدة آليات في التوظيف الاستقطاب العاملين من الإعلان عن المناصب الشاغرة إلى غاية التعيين في منصب الشغل.

الفرضية الثانية: نلاحظ من خلال الجدول (12) أن بعد التكوين (التدريب) كان أقل قيم معاملات الارتباط مقارنة بالأبعاد الأخرى ، حيث بلغت قيمته (0.569) وهو معامل إرتباط منخفض ، مما يشير إلى أن تسيير إدارة الموارد البشرية في البلدية لا تولى أهميه كبيره بالنسبة لتكوين الموظفين بالأساليب الحديثة وعبر برامج تكوينية حضوريا عن بعد وبشكل مستمر.

الفرضية الثالثة : من خلال الجدول المذكور سابقا فان بعد تقييم الأداء في إبعاد تسيير الحديث لإدارة الموارد البشرية بالنسبة للتسيير إدارة الموارد البشرية يحتل المرتبة الثالثة بقيمة ارتباط حيث بلغت (0.692) ، وهو معامل ارتباط مرتفع ودال إحصائيا عند المستوى (0.0000) مما يشير بأن بلدية

منصوره تقييم إدارة الموارد البشرية الحديثه وأداء العاملين وفق أسس موضوعية حديثه ومرنة باستخدام معايير حديثه وواضحة.

الفرضية الرابعة: من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن بعد تسيير الحديث لإدارة الموارد البشرية "الترقية" يحتل المرتبة الثانية بعد التوظيف، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.793) وهو معامل ارتباط مرتفع، ودال إحصائيا عند مستوى (0.0000)، مما يشير إلى أن صحة الفرضية في ترقية الموظفين بالطرق الحديثه وفق معايير مخصصة لهذا الغرض.

خلاصة الفصل الثالث .

مما سبق تناوله في الفصل الثالث ومن خلال النتائج المتوصل إليها إتضح بشكل عملي بأن التسيير الحديث لإدارة الموارد البشرية ببلدية منصوره يرتكز بشكل كبير على الاستقطاب (التوظيف) مما يساعد في جذب الكفاءات وبعدها الترقية مما يحفز الموظفين على العمل والمثابرة وتقديم مردودية أكبر في حين تولى أهمية لدى تقييم الأداء والتكوين وكل هذا يسعى بالرضا الوظيفي الذي بدوره تحقق البلدية أهدافها.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

لقد أصبح المورد البشري من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة بإعتباره العنصر المبدع والمفكر والقادر على خلق وإبتكار وسعي والتطوير داخل المؤسسة ، لذلك تسعى دائما أي مؤسسة لإعطائه مكان خاص لإدارة الموارد البشرية والاعتراف بمساهمته وقدرته وتوفير له حياة مهنية تتماشى مع مردوديته.

كما أن التسيير الحديث لإدارة الموارد البشرية لا يعتمد فقط على تطوير مناهج التسيير وإدخال الإعلام الألي والأخذ بالتقنيات الجديدة الحديثة، بل يجب الاهتمام بالموظف أو العامل وذلك بتوفير حياة مهنية مريحة ومثمرة تتجاوب مع مردوديته وخبرته كخلق الرضا الوظيفي وبالتالي جعل منه إنسان متقن ،مبتكر، مبدع ، محب لعمله كل هذا يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.

الاهتمام بالمورد البشري يكون عن طريق الإدارة الحديثة لتسيير إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال الفهم العميق والصحيح للمورد البشري لأي مؤسسة أو منظمة كانت.

فنجاح أي مؤسسة يعتمد على التسيير الجيد والفعال لإدارة الموارد البشرية من خلال الاستقطاب

(التوظيف) العاملين، التكوين، تقييم الأداء والترقية ، كل هذه المراحل في الإدارة الحديثة وحسن تسييرها ينعكس إيجابيا في تحقيق أهداف المؤسسة.

ولتدعيم الموضوع المذكورة تطرقنا بدراسة ميدانية بمؤسسة عمومية بلدية منصوره مصلحة المستخدمين التي ساعدتنا على إختبار مدى صحة أو نفي الفرضيات الموضوعه والتي ما هي إلا أجوبه أوليه لإشكالية البحث وأساليب مساعدة لتسجيل أهدافها. حيث توصلنا من خلال الدراسة أن التسيير الحديث لإدارة الموارد البشرية يعتبر كطريق لتفعيل وبلوغ المؤسسة لأهدافها من خلال الرفع من المستوى الوظيفي ، فالإدارة الحديثة منظومة تكنو إجتماعية ،إدارية ،إلكترونية ذات صبغة حديثة متكاملة الجوانب بين موارد ماديه وبشريه تسعى عصرنة وتطوير الأنشطة المختلفة وفقا لمقاييس عصريه عن طريق الاستغلال المحكم لإدارة مواردها البشرية بالطرق الحديثة بغية تحقيق مكاسب وأهداف المنظمة وأفرادها و متعاملها.

كما أن الإدارة الحديثة والمعاصرة لم تعد إدارة سلطوية بل إدارة خدمات قائمة على الأهداف والنتائج وتعتمد على إستراتيجية واضحة في مجال إدارة الموارد البشرية لبلوغ أهداف المؤسسة

- حيث أن نجاحها مرهون بمدى تحقيق الغرض من إنشائها فهي مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالعمل على تعبئة وتثمين الموارد البشرية المتاحة ، حيث بينت الدراسة الميدانية النقاط التالية:
- تقتصر عملية التوظيف في البلدية التي تقوم بها بإستعمال بعض الإجراءات البسيطة التركيز على بطاقة المؤهلات ومقابله الانتقاء، وتجاهل إجراءات أخرى كالاختبار بمختلف أنواعه، صلاحيات إدارة الموارد البشرية في إقتراح المناصب حسب الإحتياجات.
 - الإدماج الكلي الذي فرضته الدولة لموظفي عقود ما قبل التشغيل وعمال الإدماج الاجتماعي وهذا ما جعل البلدية في تشبع تام من حيث التعداد دون مراعاة بعض النقائص في بعض المهن والإحتياجات.
 - البلدية لا تستند على إقامة البرامج التكوينية على إحتياجات تكوينية حقيقية يتم إكتشافها من خلال تقييم الأداء .
 - التكوين في البلدية يقتصر على تكوين من أجل الترقية(قبل الترقية) والتكوين التحضيري(الموظفين المتربصين) وليس من أجل تحسين المستوى المهام الموكل للموظف وذلك لنقص الإعتمادات المالية.
 - مصلحة المستخدمين تسير وفق طرق حديثه نظام معلوماتي معاصر لكن هناك نقص في بعض التطبيقات والبرامج من طرف وزارة الداخلية والجماعات المحلية .
 - يتم تقييم أداء الموظفين من طرف رئيس البلدية وفق معايير التقييم ويتم إدخالها في نظام معلوماتي الذي يتم بدوره ترتيب الموظفين وفقا للنقاط الممنوحة ويتم تبليغ الموظفين بالنقاط التي يمكنهم طلب مراجعتها.
 - تتم ترقية الموظفين وفق الترتيب الممنوع والمعد من طرف نظام المعلومات، بالإضافة إلى وجود نوعين من الترقية ، الامتحان المهني الخاص بالموظفين الذين أتموا خمس سنوات خدمة فعلية والذي هو الآن مجمد من طرف الدولة.
 - على سبيل الاختيار للموظفين الذين يتم عشر سنوات من الخدمة الفعلية إضافة إلى الترقية على أساس الشهادة بالنسبة للموظفين الذين تحصلوا على شهادة بعد التوظيف . ونستخلص من خلال دراستنا أن تسيير إدارة الموارد البشرية ببلدية منصوره تسير وفق أساليب وإدارة حديثة التي ساهمت في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف البلدية إلا أنه هناك بعض النقائص التي يمكننا تقديم توصيات تداركها:
 - التوظيف (الاستقطاب) هو الخطوة الوقائية التي يمكن البلدية من معرفة سلامة مدخلاتها من اليد العاملة، ولهذا تمنح إدارة الموارد البشرية الصلاحية

الكاملة لاقتراح إحتياجاتها من اليد العاملة وليست توظيف الجماعي المقترح من طرف الدولة.

- طلب إتمادات مالية إضافية خاصة بالتكوين وتحسين المستوى كلاً حسب مهامه.
- الإبتعاد عن التكوين عن بعد وذلك لسبب عدم الإلتقاء بين الموظفين لتبادل المعرفة والخبرة.
- تدعيم مصلحة المستخدمين لأجهزة الاعلام الألي وربطه بشبكة الانترنت
- تدعيم المصلحة ببرامج إضافية متعلقة بتسيير إدارة الموارد البشرية الحديثة
- تكوين دوري ومستمر وتجديد المعلومات لموظفي المصلحة.
- مركزية إتخاذ القرار من ما يسهل عمل المصلحة والسرعة في إتخاذ وإيجاد الحلول لأي مشكل كان .
- إجراء ندوات وملتقيات بين رؤساء الموارد البشرية داخل وخارج البلاد لتبادل المعلومات.

الإقتراحات والتوصيات :

- ✓ الإهتمام بإدارة الموارد البشرية عن طريق تحديث إدارتها.
- ✓ تدعيم إدارة الموارد البشرية بالأجهزة الحديثة (إجهزة الإعلام الألي المتطورة ، تطبيقات متخصصة ، برامج وأنترنت ، أجهزة ألكترونية أخرى كالبصمة وربطها بمكتب الأجور مباشرة ، الكاميرات الخ).
- ✓ توظيف الكفاءات العالية لإدارة الموارد البشرية.
- ✓ الإعتماد على لامركزية القرار للإسراع في إتخاذ القرارات وبالتالي السرعة في التنفيذ.
- ✓ التسيير الإستراتيجي الحديث لإدارة الموارد البشرية.
- ✓ الإجتماعات الدورية للعاملين والموظفين وتحسيسهم بالأمانة الملقاة على عاتقهم .
- ✓ تشجيع وجعل مكافآت كل سنة للعاملين (الترقية الإستثنائية).
- ✓ تشجيع الأفراد على الإتيان بالأفكار الجديدة وتبادلها فيما بينهم.
- ✓ ضرورة إستغلال الأمثل لكتولوجيا الإعلام والإتصال التي تقتنها المؤسسة.
- ✓ وضع مخطط تكويني لجميع العاملين خاصة عندما يكون إستحداث لكتولوجيا جديدة .
- ✓ الإهتمام أكثر بالتكوين لجميع العاملين دون إستثناء وجعله دوري وعند بعد.
- ✓ توفير حياة مهنية مريحة للعامل وذلك عن طريق الإهتمام به من الناحية الإجتماعية مثل(السكن ، النقل، تخصيص حصص ترفيهية) من يجعله مرتاح نفسيا وبالتالي تكون له مردود جيد في عمله.
- ✓ يجب على الإدارة العليا أو السلطة الوصية العمل على مواكبة تطوير سياسة إدارة الموارد البشرية بالأساليب الحديثة عن طريق برمجة لقاءات وندوات مع إدارات أخرى لتبادل الخبرات والمعرفة.
- ✓ إعطاء كل الأهمية للتوظيف خاصة الكفاءات وبالطرق الحديثة والإبتعاد على التوظيف الجماعي الذي يحقق توظيف الكم ولا يحقق أهداف المؤسسة.
- ✓ رفع مستوى التوعية الثقافية بأهمية التحول إلى الإدارة الحديثة وإستعمال أدواتها.
- ✓ تطوير الهيكلية الإدارية للمؤسسة بما يتناسب مع الإدارة الحديثة.

قائمة المراجع:

✓ الكتب:

1. الدكتور سعيد مقدم ،دروس في تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية وتطبيقاته في الجزائر G.R.H ديوان المطبوعات الجامعية ، 2019 .
2. زاهد محمد ديري ،سعادة راغب الكسواني ،إدارة العنصر البشري في منظمة الأعمال الحديثة ، داركنوز المعرفة .
3. صلاح الدين عبد الباقي ،الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دارالجامعية الجديدة للنشر، 2002.
4. ناصر دادي عدون ،إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دارالمحمدية العامة ، 1998 .
5. كريم زياب أحمد ، تحول إدارة الموارد البشرية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال ، 2016 .
6. نور الدين مادوري ،الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تغيرات التكنولوجيا ، 2011 .
7. ماهر أحمد دار النشر دارالجامعية الإسكندرية ، 2014 .
8. أسالم مؤيد ،أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر والتوزيع عمان ، 2005 .
9. محمد نعيمة ، ممارسة الإدارة الإستراتيجية الواقع ومعوقات التطور ، 2007.
10. عقيلي عمر ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد الإستراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2005 .
11. درى عبد الباري، جرادات ناصر، أساسيات في الإدارة الإستراتيجية، منحنى نظري تطبيقي دار وائل للنشر والتوزيع عمان ، 2014.
12. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ، طبعة 01 ، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، 2011.
13. صلاح الدين عبد الباقي ،الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، دارالجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية مصر، 2001 .
14. محمد سعيد سلطان ،إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية بيروت لبنان ، 1993

15. خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة 2 ، دار وائل للنشر عمان الأردن ، 2021.
16. أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية منطق القرن الحادي والعشرين ، دار الكتب القاهرة ، مصر ، 2000.
17. برايان هوبكنز ، جميس ماركمهام ، الترجمة خالد العامري ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، الطبعة 1 ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، مصر 2007 .
18. فريد النجار ، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق ، دار جامعة الإسكندرية 2008 .
19. رضوان رأفت ، عالم التجارة الإلكترونية ، مكتبة المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1999 .

✓ مواقع الإلكترونية:

<http://KENANAONLINE.COM>

✓ ملتقيات:

- 1- المؤتمر الدولي حول إستراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة رؤية وأفكار متجددة جامعة فيلادلفيا الأردن يومي 29 و30 أبريل 2014.
- 2- كردي أحمد ، إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية ، المنتدى العربي للإدارة الموارد البشرية قسم تسمية الإدارية.

مذكرات :

1. مرسلي أحمد ، بعلي الشريف ، التدريب في ظل التغيرات الحديثة وأثره على تسيير الموارد البشرية ، رسالة لإعداد الدراسات العليا المتخصصة في الموارد البشرية ، دفعة جوان 2016.
2. أمال ديلي ، دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة ، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، 2014 / 2015 .
3. أميرة حراتي ، سعدى شايب الدور ، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في مؤسسة إقتصادية جزائرية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، 2016 / 2017 .

4. بلعجال محمد ، بحار العربي ، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء الأفراد في المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التجارية ، 2011/ 2012.
5. بوصاع نجمة ، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم الإجتماعية ، 2016/ 2016 .
6. بجاج نور الدين ، واقع التسيير المورد البشرية في المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي بغرداية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، 2015، 2016/ .

المجلدات:

1_ وحديد ليلى، دور تخطيط الإستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية للمنظمات العربية، مجال الحقوق وعلوم الإنسانية ، جامعة زيان بن عاشور ، الجلفة ، العدد الإقتصادي ، المجلد الأول ، العدد 25 جانفي 2016.

القوانين: ✓

- 1- قانون رقم 09/84 مؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1404 الموافق لـ 4 فبراير سنة 1984 يتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد ، الجريدة الرسمية ، العدد 06 ، الصادرة بتاريخ 5 جمادى الأولى 1404 الموافق لـ 7 فبراير 1984.
- 2- الأمر رقم 03/06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427 الموافق لـ 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية ، العدد 46 ، الصادر بتاريخ 26 يوليو 2006 ، الجزائر.
- 3- المرسوم التنفيذي رقم 92/96 ، مؤرخ في 3 مارس 1996 ، يتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم ، الجريدة الرسمية العدد 16 ، الصادرة بتاريخ 6 مارس 1996 .
- 4- المرسوم الرئاسي رقم 308/07 مؤرخ في 17 رمضان 1428 ، الموافق 29 ديسمبر 2007 ، يحدد كفاءات توظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم ، الجريدة الرسمية العدد 61 ، الصادرة بتاريخ 30 ديسمبر 2007 .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية مستغانم
دائرة ماسرة
بلدية

إعلان عن توظيف

يعلن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية عن تنظيم مسابقة توظيف في المناصب التالية :

الرتبة	عدد المناصب	الشهادات والمؤهلات المطلوبة
وثائقي أمين محفوظات في الإدارة الإقليمية	01	شهادة الليسانس في إقتصاد المكتبات أو شهادة معادلة.
متصرف أقليمي	01	شهادة الليسانس في العلوم القانونية والإدارية.

على الراغبين في المشاركة الخاصة بالمسابقة للإلتحاق بالرتبة المذكورة أعلاه فعليهم إيداع ملفاتهم بالوثائق التالية إلى مصلحة المستخدمين لبلدية ابتداءا من تاريخ الإشهار لمدة 20 يوما آخر أجل. مزيد من المعلومات الدخول إلى الموقع الإلكتروني التالي: <http://www.concours-fonction-publique.gov>

يتكون الملف من الوثائق التالية :

- طلب خطي للمشاركة في المسابقة.
- نسخة من الشهادة المطلوبة مصادق عليها.
- نسخة لشهادة إثبات الوضعية إتجاه الخدمة الوطنية مصادق عليها .
- صورتان شمسيّتان (02).
- شهادة السوابق العدلية رقم (03) سارية المفعول .
- بطاقة عائلية للحالة المدنية بالنسبة للمتزوجين
- شهادة سجل أعضاء الجيش التحرير الوطني إن وجدت.
- غلافان عليهما طابعين بريدين ومتضمنان عنوان المترشح.

ملاحظة : يتم إكمال الملف بعد النجاح في المسابقة بالوثائق التالية :

- شهادة الميلاد رقم 12.
- شهادة الجنسية الجزائرية.
- شهادتان (02) طبيّتان (طب عام ، أمراض صدرية).

تنبيه : لا تأخذ بعين الإعتبار الملفات الناقصة من الوثائق المطلوبة والتي لم يتم إيداعها في الأجل المحددة.

..... في :
رئيس المجلس الشعبي البلدي

ولاية مستغانم

دائرة ماسرة

بلدية منصور

محضر تنصيب

في عام ألفين وواثان وعشرون وفي اليوم الثاني من شهر جوان على الساعة التاسعة صباحا بمقر بلدية منصور، قمنا نحن السيد رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية منصور بتنصيب السيد في مهامها بصفتها وئانقي أمين محفوظات للإدارة الإقليمية.

بناء على ذلك أمضينا هذا المحضر المحرر من نفس السنة ، اليوم والشهر المذكورين أعلاه.

رئيس المجلس الشعبي البلدي

امضاء المعنية بالأمر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية مستغانم
دائرة ماسرة
بلدية منصوره

قرار توظيف عن طريق المسابقة

على أساس الشهادة.

رقم :/...../م.م/2022

إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية منصوره.

- بناء على الأمر 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- بمقتضى المرسوم رقم 99/90 المؤرخ في 1990/03/27 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري إزاء موظفي وأعوان الإدارات المركزية والبلديات وكذا المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابعة لها.
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ودفع رواتبهم.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 334/11 المؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق لـ 20 سبتمبر 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية.
- بناء على المنشور رقم 07 المؤرخ في 2011/04/28 المتعلق بمعايير الإنتقاء في المسابقة على أساس الشهادة للتوظيف في رتب الوظيفة العمومية.
- بناء على القرار رقم 88 المؤرخ في 2021/12/19 المتضمن فتح مسابقة على أساس الشهادة للإلتحاق برتبة عون مكتب للإدارة الإقليمية.
- بناء على المحضر المؤرخ في 2022/03/09 المتضمن الإعلان عن النتائج النهائية للمسابقة على أساس الشهادة للإلتحاق برتبة عون مكتب للإدارة الإقليمية.
- بناء على القرار رقم 22/81 المؤرخ في 2022/05/18 المتضمن إعلان النتائج النهائية للمسابقة على أساس الشهادة للإلتحاق برتبة عون مكتب للإدارة الإقليمية.

بإقتراح من الأمين العام للبلدية

يقرر

المادة الأولى : يعين السيد بصفته متربص في سلك أعوان الإدارة الإقليمية رتبة عون مكتب للإدارة

الإقليمية الصنف 5 الرقم الإستدلالي 338 ابتداء من تاريخ التنصيب.

المادة الثانية : يكلف السيدان الأمين العام للبلدية وأمين الخزينة للبلديات بامسرة بتنفيذ هذا القرار الذي سينشر في

سجل القرارات الإدارية .

منصورة في :.....

رئيس المجلس الشعبي البلدي

قرار رقم/م.م/2018

يتضمن فتح دورة تكوين قبل الترقية إلى رتبة ملحق للإدارة الإقليمية.

إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية منصورة.

- بموجب القانون رقم 10/11 المؤرخ في 2011/06/22 المتعلق بالبلدية.
- بناء على الأمر 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية.
- بمقتضى المرسوم رقم 145/66 المؤرخ في 02 جوان 1966 والمتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين المعدل والمتمم.
- بمقتضى المرسوم رقم 99/90 المؤرخ في 1990/03/27 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري إزاء موظفي وأعوان الإدارات المركزية والبلديات وكذا المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والتابعة لها .
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 334/11 المؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق لـ 20 سبتمبر 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية.
- بمقتضى التعليم رقم 45 المؤرخة في 01 ديسمبر 2008 المحددة لكيفيات تنظيم وبرامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية .
- بمقتضى المحضر المؤرخ في 04/01/2015 المتضمن قائمة الناجحين نهائيا في الامتحان المهني .
- بمقتضى الإتفاقية رقم 03 المؤرخة في 07/01/2018 المبرمة مع جامعة عبد الحميد بن باديس الموضحة للشروط والكيفيات العملية لإجراء وتنظيم التكوين .

بإقتراح من السيد الأمين العام للبلدية

يقرر

- المادة الأولى :** تطبيقا للأحكام التعليمية رقم 45 المؤرخة في 01 ديسمبر 2008 المذكورة أعلاه ، تفتح دورة تكوين لمدة ستة (06) أشهر قبل الترقية إلى رتبة ملحق الإدارة الإقليمية.
- المادة الثانية :** يحدد عدد المناصب المالية المخصصة للترقية بعد اجتياز دورة التكوين بنجاح ب: 01
- المادة الثالثة :** يتم إجراء التكوين على مستوى جامعة عبد الحميد بن باديس طبقا للاتفاقية رقم 03 المؤرخة في 07/01/2018 المذكورة أعلاه
- المادة الرابعة :** ينطلق التكوين بتاريخ 2018/01/18 يتم التكوين بشكل تناوبي.
- المادة الخامسة :** تلتحق قائمة الموظفين المقبولين للتكوين بهذا القرار .
- المادة السادسة :** يكلف السيد الأمين العام للبلدية بتنفيذ هذا القرار الذي سينشر في سجل العقود الإدارية للبلدية.

..... في :
رئيس المجلس الشعبي البلدي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية

ولاية مستغانم
بلدية منصور
مصلحة المستخدمين

بطاقة تقييم علاوة المردودية للثلاثي لسنة

الاسم و اللقب :

الرتبة :

الهيئة :

ممتاز 5 نقاط / مرضي للغاية 4 نقاط / جيد 3 نقاط / بحاجة لتحسن 2 نقطتين / غير مرضي 1 نقطة

معايير التقييم	ممتاز	مرضي للغاية	جيد	بحاجة لتحسن	غير مرضي
الإلتزام بالتوقيت و الإنضباط	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
تحقيق الأهداف المحددة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
الفعالية في تادية المهام و أجل تنفيذها	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
روح العمل الجماعي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
القدرة على التواصل	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
روح المبادرة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

النقطة : - - 30/

توقيع المسؤول المباشر

ملاحظة الموظف و توقيعه :

ملاحظة :

- لا يتطلب تقييم الموظف بعلامة "ممتاز" في كل المعايير للحصول على نسبة مردودية تقدر بـ 30 %
- يجب إرفاق كل بطاقة تقييم تتضمن جميع تقديراتها ملاحظة "ممتاز" أو "غير مرضي" بتقرير مرفق من طرف المسؤول السلي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية مستغانم

دائرة ماسرة

بلدية

قرار الترقية عن طريق الإمتحان المهني

رقم:...../2021.

إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية منصورة.

- بناء على القانون رقم 10/11 المؤرخ في 22/06/2011 المتعلق بالبلدية.
- بناء على الأمر 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304/07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ 27/03/1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارة المركزية والبلديات والولايات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 126/95 المؤرخ في 29/04/1995 المعدل والمتمم للمرسوم 145/66 المؤرخ في 02/06/1966 المتعلق بإعداد ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين ونشرها.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 194/12 المؤرخ في 25/04/2012 المتضمن تحديد كفاءات تنظيم المسابقات والإمتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05/08 المؤرخ في 19/01/2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب.
- بناء على القرار رقم 2021/31 المؤرخ في 12/04/2021 المتضمن فتح مسابقة على أساس الإمتحان المهني للإلتحاق برتبة عامل مهني خارج الصنف.
- بناء على القرار رقم 2014/94 المؤرخ في 04/11/2014 المتضمن ترقية وترسيم السيد في رتبة عامل مهني من الصنف الأول ابتداء من 15/01/2015.
- بناء على مستخرج من القرار رقم 2021/21 المؤرخ في 28/05/2021 ترقية المعني إلى الدرجة 9 الرقم الإستدلالي 288 ابتداء من 03/03/2020.
- بناء على محضر إجتماع لجنة إعلان نتائج الإمتحان المهني للإلتحاق برتبة عامل مهني خارج الصنف المؤرخ في 10/05/2021 الصادر عن مركز التكوين المهني والتمهين
- بناء على محضر التنصيب المعني ابتداء من 01/06/2021.

بإقتراح من السيد الأمين العام للبلدية

يقرر

المادة الأولى: يرقى السيد في ويرسم سلك العمال المهنيين رتبة عامل مهني خارج الصنف ابتداء من 01/06/2021 تاريخ تنصيبه.

المادة الثانية: يعاد ترتيب المعني عند نفس التاريخ في الصنف 6 الدرجة 9 الرقم الإستدلالي 457 ويحتفظ بأقدمية قدرها 01 سنة و03 أشهر و00 يوم صالحه لترقيته فيما بعد.

المادة الثالثة: يكلف كل من السادة الأمين العام للبلدية ، أمين الخزينة بتنفيذ هذا القرار .

منصورة في :.....
رئيس المجلس الشعبي البلدي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية مستغانم
دائرة ماسرة
بلدية

مستخرج من القرار رقم :...../

لسنة 2022

رتبة : مهندس رئيسي للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري.

يرقى السيد الصنف 14

المرتب في الدرجة 8 ابتداء من 2018/10/01 حسب الشروط التالية :

الملاحظة	الأقدمية إلى غاية 2021/12/31			تاريخ السريان	المدة	النقطة الإستدلالية	الرقم الإستدلالي	الدرجة
	سنة	شهر	يوم					
	00	09	00	2021/04/01	الأدنى	279	621	9

..... في :.....

رئيس المجلس الشعبي البلدي

ملخص :

تهدف هذه الدراسة للوقوف على واقع تطبيق الإدارة الحديثة للموارد البشرية في مؤسسة عمومية ، حيث أجريت الدراسة على مستوى بلدية منصوره ، حيث أتضح من خلال الدراسة البيانات اللازمة من خلال تصميم إستبيان إستهدف عينة مكونة من 30 فرد من إطارات وأعاون البلدية (رؤساء مصالح ، عمال تنفيذيين) ، حيث أظهرت النتائج أن إدارة الموارد البشرية للبلدية تسير وفق منهج حديث من ما يعكس الرضا الوظيفي للعمال وكذا توفر البنية التحتية للأساليب الحديثة من خلال التوظيف ، التكوين ، تقييم أداء ، الترقية ، في حين أن الإدارة الحديثة لا تقتصر على فقط على هذه المعايير بل تتعدى أكثر من ذلك فالإستقبال والتوجيه وحسن المعاملة كذلك يعتبر من الإدارة الحديثة .

فالواقع التسيير ببلدية منصوره بإدارة الموارد البشرية تسيير وفق أساليب حديثة لكن تواجه نقص في بعض التطبيقات الحديثة والنقائص تم ذكرها في الإقتراحات سابقا.

ولقد أوصلت الدراسة بضرورة العمل على تحسين إدارة الموارد البشرية بالإدارة الحديثة من أجل الإرتقاء وتحقيق أهداف البلدية وبالتالي تحقيق أهداف الموظفين.

Summary :

This study aims to investigate the current implementation of modern human resource management in a public institution. The study was conducted at the level of Mansoura municipality. Necessary data was gathered through a questionnaire targeting a sample of 30 employees, including executives and workers of the municipality departments. The results revealed that the municipality's human resource management follows a modern approach, reflecting job satisfaction and providing infrastructure for modern methods such as recruitment, training, performance evaluation, and promotion. However, modern management extends beyond these criteria, encompassing reception, guidance, and good treatment. In reality, the human resource management in Mansoura municipality employs modern methods, but faces deficiencies in certain modern applications, which were mentioned in previous suggestions. The study emphasizes the need to improve human resource management through modern approaches to elevate the municipality's goals and subsequently achieve employees' objectives.